

# Guter Rat ist teuer

**Consulting** McKinsey hilft dem Staat in der Flüchtlingskrise. Dafür verzichtet die Politik auf Ausschreibungen und zahlt fürstliche Tageshonorare.

**A**ls Angela Merkel vorige Woche ihren Sommerurlaub unterbrach, wollte sie unbedingt Tatkraft beweisen. Nach den Anschlägen von Würzburg und Ansbach eilte die Kanzlerin nach Berlin, um einen Neun-Punkte-Plan zu präsentieren. Neben höheren Ausgaben für die Sicherheitsbehörden stellte sie auch eine einfachere Abschiebung von abgelehnten Asylbewerbern in Aussicht.

Für das heikle Thema hat sich das zuständige Bundesinnenministerium einen ungewöhnlichen Partner ausgesucht. Die Unternehmensberatung McKinsey soll analysieren, was bei den Abschiebungen bislang schiefgelaufen ist und wie man es in Zukunft besser machen könnte. Bis zum November sollen die Berater ihre Empfehlungen vorlegen. Sie „begrüße es sehr“, sagte die Kanzlerin, dass McKinsey den Auftrag für eine Studie erhalte.

Auch bei McKinsey dürfte die Freude groß sein. Denn die Berater lassen sich die neue Aufgabe teuer bezahlen. Laut internen Unterlagen, die dem SPIEGEL vorliegen, will der Bund 1,86 Millionen Euro zahlen – für gerade mal 678 Beratertage.

Das ergibt einen durchschnittlichen Tagesatz von gut 2700 Euro. Branchenkenner halten das für mehr als ordentlich – mancher Beamte ist schlicht empört.

Nach offiziellen Angaben der Bundesregierung sind die Ausgaben für externe Berater zuletzt auf mehr als 38 Millionen Euro im Jahr 2015 gestiegen, in der Statistik des Finanzministeriums sind jedoch bei Weitem nicht alle Aufträge enthalten.

Der Rückgriff auf Know-how von außen dürfte auch damit zusammenhängen, dass in den vergangenen Jahrzehnten an Personal in der öffentlichen Verwaltung gespart wurde. Dadurch fehlen den Behörden kompetente Mitarbeiter, um in Krisenzeiten reagieren zu können. In der Not müssen dann Berater einspringen. Der schlanke Staat verschafft ihnen dicke Gewinne.

In der Flüchtlingskrise erwies sich vor allem eine Personalie als Glücksfall für die Beraterbranche: Frank-Jürgen Weise. Im vergangenen September erreichten die Flüchtlingszahlen neue Rekorde. Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (Bamf) kam mit der Registrierung der Geflüchteten kaum noch hinterher. In jenen chaotischen Tagen übernahm Weise, Chef der Bundesagentur für Arbeit, auch die Leitung des Bamf.

Weise hatte schon die Arbeitsagentur mithilfe von Beratern umgebaut. Auch für seinen neuen Job holte sich Weise externen Sachverstand zur Seite. Im dritten Stock der Nürnberger Flüchtlingsbehörde rückten bald die Berater an, um den Laden auf Vordermann zu bringen.

McKinsey und das Bamf schlossen einen Rahmenvertrag, aus dem immer neue Dienstleistungen finanziert werden können. Zwischen Oktober und März strichen die Berater insgesamt 9,2 Millionen Euro

für die Unterstützung des Bamf ein: Sie halfen bei der Optimierung des Asylprozesses oder der Erstregistrierung von Flüchtlingen, ein „integriertes Flüchtlingsmanagement“ wurde als oberstes Ziel ausgegeben. Auch Roland Berger und Ernst & Young sicherten sich bald ein Mandat des Bamf. Auf eine Ausschreibung wurde in allen drei Fällen verzichtet, wie die Bundesregierung auf Anfrage der Linken im Bundestag mitteilte, wegen „Eilbedürftigkeit“. Auch die jüngste Studie zu den Abschiebungen wurde nicht ausgeschrieben, heißt es im Innenministerium.

Nicht nur der Bund setzt in der Flüchtlingskrise auf den flotten Einsatz von Beratern. Im Herbst geriet auch der Berliner Senat durch die hohen Asylbewerberzahlen in Bedrängnis. Vor dem Landesamt für Gesundheit und Soziales (Lageso) bildeten sich Tag für Tag lange Schlangen.

In der Not konnte sich der Regierende Bürgermeister Michael Müller auf die Hilfe von McKinsey verlassen. Am 28. September 2015 schlossen der Senat und das Unternehmen einen Pro-bono-Vertrag „zur Beratung des Flüchtlingsmanagements“ ab. Es klang nach einem selbstlosen Dienst der Beraterfirma an der Gesellschaft.

Im Winter spitzte sich die Lage zu. Vor dem Lageso froren die Menschen in der Warteschlange. Das Landesamt wurde zum Synonym für das Versagen der Berliner Behörden in der Flüchtlingskrise. Im Dezember trat Lageso-Chef Franz Allert zurück. Der Druck auf Bürgermeister Müller wuchs. Der Sozialdemokrat musste reagieren – und kündigte einen „Masterplan Integration und Sicherheit“ an.

In Windeseile schusterte der Senat ein Papier zusammen, das helfen sollte, die Flüchtlingsprobleme zu lösen. Unterstüt-



Asylsuchende in Berlin: „Viel Geld für offenkundige Erkenntnisse“

zung erhielten die Beamten von McKinsey. Anfang des Jahres schloss der Senat einen weiteren Auftrag mit der Firma ab, dieses Mal allerdings nicht pro bono. 238 000 Euro strichen die Berater ein. Zudem wurde der Firmenpartner Sebastian Muschter zum kommissarischen Leiter des Lageso ernannt. McKinsey schien auf bestem Wege, auch in Berlin die erste Adresse bei der Flüchtlingsberatung zu werden.

Doch dann kam den Consultants eine unangenehme Affäre in die Quere. Für das

Projekt heuerte die Beratungsfirma den ehemaligen SPD-Staatssekretär Lutz Diwell an. Er wurde Teil des Teams, das den Senat beriet. In der Berliner Presse wurden Filzvorwürfe laut: Hatte Bürgermeister Müller seinem Parteigenossen zu einem lukrativen Beraterjob verholfen?

Müller wies die Anschuldigungen zurück. Doch die Affäre wurde noch dadurch befeuert, dass die Senatskanzlei den Vertrag mit McKinsey wie eine Geheimsache behandelte. Eine Ausschreibung fand nicht

statt, der Auftrag wurde am Abgeordnetenhaus vorbei vergeben, obwohl der Senat verpflichtet gewesen wäre, den Hauptausschuss frühzeitig zu informieren.

Wochenlang sorgte die Affäre für Schlagzeilen. Die Senatskanzlei musste für die verspätete Beteiligung des Parlaments eine Strafe in Höhe von 75 000 Euro bezahlen. Auch der Ruf der Beraterfirma war ramponiert. Im März zog McKinsey Konsequenzen – und kündigte den Pro-bono-Vertrag mit dem Berliner Senat.

Bleibt die Frage, ob die Berater wirklich dazu beigetragen haben, die Flüchtlingskrise zu entschärfen. Der Berliner Senat zeigte sich jedenfalls zufrieden. McKinsey habe „hervorragende Arbeit geleistet“, sagte Senatskanzleichef Björn Böhning im Abgeordnetenhaus.

Auch an der Spitze des Bamf lobt man die Arbeit der Berater in den höchsten Tönen. Durch externe Expertisen seien „Verbesserungen im Verfahrensablauf“ erzielt und Reformen „mit der notwendigen Schnelligkeit und gebotenen Sorgfalt“ umgesetzt worden.

In der Flüchtlingsbehörde kann man die Begeisterung dagegen nicht überall teilen. Dort werden die Berater mitunter als Eindringlinge empfunden.

Auf einer Personalversammlung lästerten Bamf-Leute über die neuen Kollegen: „Sie wissen schon, diese netten Anzugträger, die nie grüßen, erkennbar auch wahlweise am Schal oder Laptop“, ätzte die Gleichstellungsbeauftragte. „Wahnsinn, wenn man viel Geld für offenkundige Erkenntnisse ausgibt, klingen diese doch gleich viel besser.“

Sven Becker, Wolf Wiedmann-Schmidt

Mail: sven.becker@spiegel.de,

wolf.wiedmann-schmidt@spiegel.de