

Seminar für politische Wissenschaft der Universität zu Köln

Die Führungsstile der Bundeskanzler  
Willy Brandt und Gerhard Schröder  
im Vergleich

**Eine Magisterarbeit von:**

Cathrin Vorrink  
Politikwissenschaft, Deutsche Philologie und Romanistik (Französisch)  
7. Fachsemester

<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>4</b>
1.1 Begriffsdefinition „Führungsstil“ .....	5
1.2 Untersuchungsgegenstand und Rahmenbedingungen.....	5
1.3 Untersuchungsmaterial .....	10
1.4 Forschungsstand .....	10
1.5 Methodik.....	12
1.6 Gliederung .....	13
<b>2. PERSÖNLICHE FAKTOREN DER FÜHRUNGSSTILE VON WILLY BRANDT UND GERHARD SCHRÖDER.....</b>	<b>14</b>
2.1 Die Persönlichkeiten von Willy Brandt und Gerhard Schröder .....	14
2.1.1 Willy Brandt.....	14
2.1.2 Gerhard Schröder .....	17
2.2 Policy- Akzentuierung von Willy Brandt und Gerhard Schröder .....	20
2.2.1 Policy-Akzentuierung Willy Brandts .....	20
2.2.1.1 Führungsstil Brandts in der Ost- und Deutschlandpolitik.....	20
2.2.1.2 Führungsstil Brandts in der Reformpolitik .....	24
2.2.2 Policy-Akzentuierung Gerhard Schröders .....	26
2.2.2.1 Führungsstil Schröders in der Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik .....	26
2.2.2.2 Chefsachen und korporatistischer Führungsstil bei Gerhard Schröder.....	29
2.3 Vergleich der persönlichen Faktoren der Führungsstile von Willy Brandt und Gerhard Schröder .....	33
<b>3. SYSTEMISCHE FAKTOREN DER FÜHRUNGSSTILE VON WILLY BRANDT UND GERHARD SCHRÖDER.....</b>	<b>37</b>
3.1 Das Bundeskanzleramt.....	37
3.1.1 Führungsstil Willy Brandts im Kanzleramt .....	38
3.1.1.1 Planung und Programm: Ehmke und Bahr .....	38
3.1.1.2 Brandts „Küchenkabinett“ .....	40
3.1.2 Führungsstil Gerhard Schröders im Kanzleramt.....	42
3.1.2.1 Bodo Hombach.....	42
3.1.2.2 Frank-Walter Steinmeier.....	44
3.1.3 Vergleich der Führungsstile von Willy Brandt und Gerhard Schröder im Bundeskanz- leramt .....	46

<b>3.2 Die Regierungspartei .....</b>	<b>48</b>
3.2.1 Führungsstil Willy Brandts in der SPD .....	49
3.2.1.1 <i>Einbindung der Flügel</i> .....	50
3.2.1.2 <i>Brandt und Wehner</i> .....	53
3.2.2 Führungsstil Gerhard Schröders in der SPD .....	54
3.2.2.1 <i>Einbindung der traditionellen Linken</i> .....	55
3.2.2.2 <i>Franz Müntefering: der „geschäftsführende Parteivorsitzende“</i> .....	58
3.2.2.3 <i>Führung der Fraktion: Peter Struck</i> .....	59
3.2.3 Vergleich der Führungsstile von Willy Brandt und Gerhard Schröder in der Regierungspartei.....	61
<b>3.3 Das Kabinett.....</b>	<b>63</b>
3.3.1 Führungsstil Willy Brandts im Kabinett.....	64
3.3.1.1 <i>Die Rücktritte der Finanzminister</i> .....	65
3.3.1.2 <i>Brandt und Schmidt</i> .....	67
3.3.1.3 <i>Die FDP im Kabinett</i> .....	69
3.3.2 Führungsstil Gerhard Schröders im Kabinett.....	71
<i>B90/Die Grünen im Kabinett</i> .....	74
3.3.3 Vergleich der Führungsstile von Willy Brandt und Gerhard Schröder im Kabinett.....	76
<b>3.4 Die Medien .....</b>	<b>78</b>
3.4.1 Mediennutzung zur politischen Führung bei Willy Brandt .....	79
3.4.2 Mediennutzung zur politischen Führung bei Gerhard Schröder .....	81
3.4.3 Vergleich der medienstrategischen Führung von Willy Brandt und Gerhard Schröder.....	84
<b>3.5 Vergleich der systemischen Faktoren der Führungsstile von Willy Brandt und Gerhard Schröder .....</b>	<b>85</b>
<b>4. FAZIT: GESAMTVERGLEICH DER FÜHRUNGSSTILE VON WILLY BRANDT UND GERHARD SCHRÖDER.....</b>	<b>88</b>
<b>5. ANHANG.....</b>	<b>94</b>
<b>5.1 Literaturangaben und Presseerzeugnisse .....</b>	<b>94</b>
<b>5.2 Interview .....</b>	<b>101</b>

## 1. EINLEITUNG

*„Jedes Kabinett und jede Koalition erfordert ihre eigene Regierungsmethode, und jeder Kanzler hat seinen eigenen Stil.“*

(Kiesinger 1967)

„Der Patriarch“ (Konrad Adenauer), „Der Macher“ (Helmut Schmidt) oder „Der Aussitzer“ (Helmut Kohl) sind drei von zahlreichen Titeln, welche die Öffentlichkeit jedem der bisher sieben Bundeskanzler der Bundesrepublik Deutschland im Laufe ihrer Regierungstätigkeit verliehen hat. Allein dieses deutet an: Obschon sich die gesetzmäßigen Rahmenbedingungen in mehr als 50 Jahren des Bestehens der Bundesrepublik nicht geändert haben, prägten sämtliche Kanzler ihre Amtszeit und damit ihr öffentliches Profil durch einen jeweils andersartigen Führungsstil<sup>1</sup>. Trotz der Gegensätzlichkeiten lassen sich Parallelen in der Methode ihres Führens ausmachen. Techniken des Machtgewinns ähneln sich und sind nicht nur in den formalen staatlichen Vorgaben begründet.

Welche Strategien zu welchem Zeitpunkt die Kanzler zur Sicherung ihrer Herrschaftsposition verwandten, bestimmte den Erfolg oder das Scheitern ihrer Kanzlerschaft maßgeblich und spiegelt den Führungsstil ihrer Kanzlerschaft wider.

Thematik der vorliegenden Arbeit ist die unterschiedlichen Ausprägungen der Führung von Bundeskanzler Willy Brandt und Gerhard Schröder, die miteinander verglichen werden. Dabei wird gegenübergestellt, wie die beiden sozialdemokratischen Kanzler jeweils die ihnen - formell wie informell- zur Verfügung stehenden Machtressourcen nutzten, um ihre politischen Ziele zu verfolgen. Es soll heraus gearbeitet werden, worauf überhaupt ihre Führungsautorität beruhte und wie es den Kanzlern gelang, in den verschiedenen politischen Arenen die Führungsmacht auf ihre Person zu zentralisieren.

Es folgt eine Definition (1.1) des im Titel verwandten Terminus‘ „Führungsstil“, dessen politikwissenschaftliche Anwendung erläutert wird. Dem schließt sich eine Darstellung des Untersuchungsgegenstandes und der Rahmenbedingungen (1.2) an, bei der zugleich auf die Leitfragen, die dieser Studie zugrunde liegt, eingegangen wird. Danach folgt eine Darlegung der Materialbasis (1.3). Darüber hinaus wird der aktuelle Forschungsstand (1.4) und das methodische Vorgehen (1.5) erörtert. Abschließend wird die Gliederung der Arbeit (1.6) skizziert.

---

<sup>1</sup> Eine Definition des Begriffes „Führungsstil“ bietet das folgende Kapitel 1.1.

## 1.1 Begriffsdefinition „Führungsstil“

Unter dem Phänomen der politischen Führung ist sowohl die politische Kontrolle über das Gesetzgebungsverfahren als auch eine fortdauernde Verfolgung politischer Konzepte und ein Miteinbeziehen und Überzeugen von Bürger und Institutionen zu verstehen (Helms 2000: 413; Jäger 1992: 81).

Führung wird dabei als fortwährendes Abwägen und Entscheiden gesehen, das vor allem auf Planung und Koordination beruht. Der Begriff „Führungsstil“ benennt die besonderen Merkmale, die sich aus den nicht nur persönlichen, sondern auch institutionellen, formellen und informellen wie zeitbedingten Rahmenbedingungen und Vorgaben heraus entwickeln. Der Führungsstil ist ein daraus hervortretendes, eher einheitliches, weitgehend konsistentes Muster des Führungsverhaltens und dessen idealtypischer Ausprägung. Machtgewinn wird hier als wichtiges Ziel politischer Führung verstanden, um eine Herrschaftsposition zu erhalten<sup>2</sup>.

Die Beschäftigung und Bewertung von Führungsstilen im Hinblick auf ihre Relevanz „versucht mit dem Problem umzugehen, wie sich die Persönlichkeitsqualitäten eines Führers auf den politischen Gestaltungs- und Entscheidungsprozeß auswirken“ (Murswiek 1991: 81). Das Spezifische der Führung beider Politiker wird dabei in seiner Eigentümlichkeit dargestellt und in dieser Untersuchung miteinander verglichen. Dieser Vergleich demonstriert besonders die Bedeutung der politischen Personen einerseits, sowie den Einfluss der systemischen Vorgaben andererseits.

## 1.2 Untersuchungsgegenstand und Rahmenbedingungen

Diese Arbeit untersucht die Führungsstile von Willy Brandt und Gerhard Schröder und vergleicht sie miteinander. Warum die Bundeskanzler Brandt und Schröder gewählt wurden, auf welche Art ihre Führung analysiert wird und woraus die grundlegenden Rahmenbedingungen ihrer Kanzlerschaft bestanden wird nachfolgend dargestellt:

Anreiz für die Auswahl der Kanzler Brandt und Schröder waren zeitgeschichtliche und institutionelle Parallelen:

Zeitgeschichtlich führten beide Kanzler eine sozialdemokratisch dominierte Regierung nach 16 Jahren christdemokratischer Kanzlerschaft an. Mit den Faktoren einer ersten Regierung der SPD auf der einen Seite und eines kompletten Regierungswechsels auf der anderen Seite be-

---

<sup>2</sup> Der Begriff der Macht wird hier im Sinne Max Webers verstanden als „die Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance auch beruht“ (Weber 1980: 35f). Politische „Herrschaft“ definiert Weber eingrenzender als „die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden“ (ebd.).

traten Brandt wie Schröder politisches Neuland.

In Bezug auf Machtpotentiale innerhalb der Institutionen waren Schröder und Brandt als einzige sozialdemokratische Kanzler auch Parteivorsitzende der SPD.

Die möglichen zu analysierenden Handlungsfelder des Führungsstiles eines Bundeskanzlers in der Bundesrepublik Deutschland sind nahezu unbegrenzt. Korte entwirft „Schlüsselkoordinaten“ des Regierens in den Strukturmerkmalen Kanzlerdemokratie, Mediendemokratie, Koalitionsdemokratie, Parteidemokratie und verhandelnde Wettbewerbsdemokratie (Korte 2001b). Sowohl institutionell wie umweltbedingt lassen sich verschiedene Führungsmerkmale erkennen. In jeder Struktur führt ein Kanzler notwendigerweise anders. Wegen der Vielzahl der politischen Arenen, in denen ein Kanzler agiert, beschränkt sich diese Untersuchung auf Kanzleramt, Partei, Kabinett und Medien. Die einbezogenen Arenen wurden aufgrund ihrer unmittelbaren Nähe zum Kanzler gewählt. In den drei ersten Institutionen waren die zwei Kanzler das Oberhaupt. Alle vier untersuchten Arenen bilden zusammen die vier wesentlichsten Machtressourcen eines deutschen Kanzlers (Hirscher 2000).

Diese Analyse soll die sich herausbildenden Handlungsweisen der zwei Kanzler miteinander vergleichen, die für diese Regierungschefs kennzeichnend waren und die ihren individuellen Führungsstil ausmachten. In welchem Maße der Bundeskanzler seine politischen Ziele durch die Kontrolle formaler wie informeller Instrumente erreicht und wie er seine Richtlinienkompetenz ausfüllt, kennzeichnet auch seinen Führungsstil. Aufgezeigt werden wird, dass die Kanzler jeweils einen für sie typischen Weg gingen, um ihren Handlungsspielraum zu erweitern und zu führen. In welcher Situation sie sich welcher Handlungsoptionen bedienten, ist dabei von besonderer Bedeutung.

Führungsverhalten wird hier aufgegliedert in persönliche, personalpolitischen-institutionelle, machtstrategische und inhaltliche Aspekte.

In dieser Arbeit werden die charakterlichen Eigenheiten und Begabungen der Bundeskanzler als Fundament ihrer politischen Führungsstile bewertet. Auf ihre Persönlichkeit baute sich ihre Führung innerhalb der systemischen Faktoren auf. Dieser Aspekt geht auf die in den Führungsstil einfließenden Komponenten der Biographie und Persönlichkeiten der beiden Bundeskanzler ein.

Bei einer Regierungsübernahme veränderte jeder Kanzler die personellen und systemischen Strukturen der ihm unterstellten Institutionen nach seinen persönlichen Präferenzen, aus denen sich wichtige Komponenten des Führungsstiles ergeben. So wird hier auf die Führungs-

kräfte eingegangen, mit denen sich Gerhard Schröder und Willy Brandt umgaben. Je effizienter die so vom Kanzler geformten Strukturen unter seiner Führung funktionieren, desto besser lassen sie sich als Ressource zur Machtsicherung nutzen.

Die allgemeinen Kriterien des Regierens, „Richtunggeben, Organisation des Handelns, Fähigkeit zur Durchsetzung der Politik“ (Korte 1998a: 495), werden anhand der formellen und informellen Entscheidungs- und Verhandlungsprozesse und ihrer machtzentralisierenden Strategien analysiert, derer sich die Bundeskanzler in ihrem individuellen Führungsstil bedienten. Dabei wird „machtbewusste Führung“ neben „Machtbesitz“ entscheidender Faktor des Regierens (Korte 1998a: 13). Die sich manifestierenden Führungsmechanismen und –muster und die Unterschiede im Einsatz von Machtressourcen werden unter diesem Aspekt behandelt.

Inhaltlich-visionär führten beide Bundeskanzler als Impulsgeber politische Prozesse an und konnten durch politische Konzepte ihre Machtposition aufbauen bzw. sichern. Besonders aussagekräftig ist bei diesem Aspekt die inhaltliche Prioritätensetzung von Brandt und Schröder.

Die **Leitfrage** dieser Arbeit ist:

Stützte sich die Autorität Willy Brandts auf einen charismatischen, auf seine Visionen in Ost- und Reformpolitik basierenden, kooperativen Führungsstil, während bei Gerhard Schröder als Muster der politischen Führung ein multioptionaler, auf Herrschaftssicherung fixierter, medienstrategischer Stil hervortrat?

Konkret ist die Arbeit in die Untersuchungssektionen der persönlichen und systemischen Faktoren unterteilt, bei denen im Anschluss der jeweiligen Unterkapitel die Art der Führung der beiden Bundeskanzler Brandt und Schröder miteinander verglichen wird.

Erstens werden die persönlichen Faktoren der Bundeskanzler erörtert. Hierunter wird analysiert, inwiefern Persönlichkeit und Biographie des jeweiligen Kanzlers Koordinaten seines Führungsstiles waren. Weiter erfolgt eine Analyse der speziellen Führungstechniken eines Kanzlers hinsichtlich bestimmter Politikfelder, die mit seiner Person in Verbindung gebracht wurden. Unter dem Begriff der „Policy-Akzentuierung“ werden diese Politikfelder erläutert, die im Laufe der Regierungszeiten der Kanzler die erklärten und öffentlich wahrgenommenen inhaltlichen Grundgedanken ihrer Kanzlerschaft bildeten. Inhalte sind in diesem Zusammenhang aber nur insofern relevant, wie sie zur Verdeutlichung der Führungsstile vonnöten sind.

In diesem Unterkapitel finden auch solche politische Arenen Eingang, die -sofern belangvoll- in der Analyse der systemischen Faktoren nicht mit einbezogen wurden. Eine solche Analyse der Führungsstile von Regierungschefs nach ihren inhaltlichen Schwerpunkten ist bisher ein noch nicht vorgenommener wissenschaftlicher Untersuchungsansatz zum Vergleich zweier Bundeskanzler. Er wurde gewählt, da politische Führung durch Inhalte und Visionen ein wesentlicher Ansatz dieser Untersuchung ist, der sich anhand der inhaltlichen Schwerpunktsetzung modellhaft vollzieht. Außerdem lassen sich, besonders bei Brandt, Unterschiede innerhalb der Schwerpunktsetzungen in der politischen Führung nachweisen. In ihrer Policy-Akzentuierung treten die Führungstechniken der beiden Bundeskanzler beispielhaft hervor. Das Ziel dieses Untersuchungsansatzes ist hiernach, sowohl Differenzen innerhalb als auch zwischen den Führungen der Bundeskanzler nachzuweisen, um damit das ganze Spektrum des jeweiligen Führungsstiles darzulegen.

### *Rahmenbedingungen*

Das politische System der Bundesrepublik Deutschland wird hier als parlamentarisches Regierungssystem mit Kanzlerhegemonie verstanden (nach Steffani 1979: 155). Unterschiede der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sind aber evident. Während die Bundesrepublik unter Brandt noch an der Schwelle zum „modernen“ Staat in Hinblick auf die Einwirkung der Mediendemokratie (und der mit ihr eingehenden Personalisierung) und der Entgrenzung staatlicher Einflussfaktoren stand, war bei Antritt der Kanzlerschaft Schröder diese Umwandlung vollzogen. Da es sich hier um einen diachronen Vergleich zweier politischer Akteure innerhalb eines politischen Systems handelt, fällt eine allgemeine und die formalen Rahmenbedingungen des Bundeskanzlers nicht direkt betreffende Erörterung der staatsrechtlichen, geschäftsordnungsmäßigen Vorgaben weg, da diese Variable in den Untersuchungszeiträumen konstant bleibt. Jedoch wird der sich jeweils mit dem Kanzler wandelnde Bereich der „core executive“<sup>3</sup> Eingang in die Analyse finden, ebenso wie prägende zeitbedingt-strukturelle Rahmenbedingungen ab 1969 und 1998. Schröder wie Brandt entwickelten ihren Führungsstil aus den gegebenen gesetzlichen und informellen Vorgaben ihres Amtes heraus, die die Basis der politischen Führung eines jeden Bundeskanzlers bilden. Diese werden im Folgenden skizziert, eine spezifische Abhandlung der einzelnen formalen Rahmenbedingungen erfolgt am Anfang des entsprechenden Kapitels.

---

<sup>3</sup> Die „core executive“ setzt sich nach Dunleavy und Rhodes (1990: 4) aus „all those organizations and structures which primarily serve to pull together and integrate central government policies, or act as final arbiters within the executive of conflicts between different elements of the government machine“ zusammen (zit. n. Helms 2000: 422).



Formal beruht der Handlungsspielraum eines Kanzlers auf mehreren Befugnissen. Nach Artikel 64 des Grundgesetzes ist der vom Bundestag gewählte Bundeskanzler befugt, durch den Vorschlag der Ernennung wie Entlassung die Bundesregierung frei zu bilden. Aus dem gesetzlich festgelegten Kanzler-, Ressort-, und Kollegialprinzip (Art. 65 GG) folgt u.a., dass der Bundeskanzler die Richtlinien der Politik bestimmt. In der Geschäftsordnung der Bundesregierung (§3) wird dem Kanzler die Leitung der Geschäfte der Bundesregierung und die Informationspflicht über die relevanten Aktionen der Bundesministerien überantwortet. Mit der Organisationsgewalt des Bundeskanzlers wird ihm das Recht zugewiesen, die Zahl und den Geschäftsbereich der einzelnen Bundesminister zu bestimmen. Durch das Konstruktive Misstrauensvotum (Art. 67 GG) ist ein Abwählen eines Kanzlers innerhalb der Legislaturperiode nur möglich, wenn eine absolute Parlamentsmehrheit den bisherigen Kanzler abwählt und zugleich einen neuen Kanzler wählt. Damit wird eine parlamentarische Ablösung des Kanzlers erschwert. In der Geschichte der Bundesrepublik erfolgte sie nur einmal beim Kanzlerwechsel Schmidt-Kohl 1982. Das erste konstruktive Misstrauensvotum der Bundesrepublik gegen Brandt, eingebracht von der CDU-Fraktion mit dem Antrag von Rainer Barzel 1972, scheiterte aufgrund der fehlenden Mehrheit an Parlamentsstimmen. Brandt ging aus diesem Konstruktiven Misstrauensvotum nach der vorgezogenen und von der SPD gewonnenen Bundestagswahl im Herbst 1972 gefestigt hervor. Dies deutet eine gesetzlich gesicherte, starke Machtposition des Bundeskanzlers an.

Informelle Grundvoraussetzung der Amtsführung eines Bundeskanzlers ist dessen Parlamentsverantwortlichkeit, die vor allem auf der Legitimierung des Bundeskanzlers durch das Parlament beruht. Somit ist eine gesetzlich legitimierte Führung nicht nur durch die Regierung, sondern auch durch das Parlament garantiert (vgl. Murswieck 1991: 89). Damit muss der Bundeskanzler Parteipräsidien, Fraktionsspitzen und Abgeordnetengruppen bei seinem politischen Agieren berücksichtigen. Durch die föderativ wie korporativ geprägte Struktur der Bundesrepublik ist eine effiziente und legitimierte Politik des Bundeskanzlers nur durch das Einbeziehen von Bundesländern, Bundesbank, Bundesverfassungsgericht und Lobbyistengruppen möglich. Nach Wilhelm Hennis ist der Bundeskanzler durch Grundgesetz, Verfassungs- und Rechtsordnungsbestimmungen ausreichend mit Instrumentarien und Kompetenzen versehen, dass er von seinen Richtlinien Gebrauch machen kann (Hennis 1964).

Umweltfaktoren, institutionelle Faktoren und personenbedingte Faktoren bilden somit die Untersuchungsgrundlage dieser Arbeit. „Nur in diesem Dreiklang kann auch gewichtet werden, was system- und was personenbedingt am Führungsstil der jeweiligen Kanzler ist“ (Kor-

te 1998a: 387). Der Untersuchungszeitraum bei Willy Brandt beläuft sich auf seine Zeit als Kanzler (1969-1974). Da Gerhard Schröders Kanzlerschaft zur Zeit der Analyse noch andauert, wird das Ende des Untersuchungszeitraumes auf Juli 2001 gesetzt, als Gerhard Schröder zur Sommerpause des Jahres sein Resümee der vergangenen drei Jahre seiner Amtszeit zog. Dieser Zeitrahmen wird als abgeschlossen betrachtet, auf ihn wird in der Vergangenheitsform eingegangen.

### 1.3 Untersuchungsmaterial

Herangezogen wurden politikwissenschaftlichen Publikationen (vgl. Kap. 1.4), journalistische Reportagen und Einschätzungen sowie Zeitzeugenberichte. Biographische und zeitgeschichtliche Abhandlungen<sup>4</sup> erörtern oder vergleichen in Ansätzen den Aspekt von Regierungsstilen der deutschen Bundeskanzler und dienen darum als Materialbasis. Sie werden aber wegen ihrer häufig zu anekdotischen oder deskriptiven Form nur zur Unterstützung der gewonnenen Erkenntnisse verwandt.

### 1.4 Forschungsstand

Die Untersuchung der politischen Führung<sup>5</sup> existiert schon seit der Antike. Eine damit verbundene Bewertung der Führungsstile von Staatsoberhäuptern im Sinne der in westlichen Demokratien verwendeten „Leadership Style“ Analyse hat über die letzten 20 Jahren an Bedeutung hinzugewonnen. Die politikwissenschaftliche Analyse von Führungsstilen und deren internationale wie historische Nebeneinanderstellung<sup>6</sup> hat sich aus dem Feld der Politics-

---

<sup>4</sup> Biographien zu Willy Brandt, vgl. u.a.: Stern Carola, 1975: Willy Brandt, Reinbek; Marschall, Barbara, 1993: Willy Brandt. Eine politische Biographie, Bonn. Biographische Untersuchungen Gerhard Schröders enden mit seiner Kanzlerschaft, vgl. z.B. Posche, Ulrike, 1998: Gerhard Schröder. Nah-Aufnahme, München; Graw, Ansgar, 1998: Gerhard Schröder. Der Weg nach oben, Düsseldorf; Anda, Béla/ Kleine, Rolf, 1998: Gerhard Schröder. Eine Biographie, Berlin. Einen umfassenden historisch-analytischen Einblick in die Zeit der Kanzlerschaft Willy Brandts bietet: Bracher, Karl Dietrich/Jäger, Wolfgang/ Link, Werner, Republik im Wandel, 1969-1974, Die Ära Brandt, Stuttgart. Einschlägiges Werk zu den Hintergründen der Regierung Brandt-Scheel ist Baring, Arnulf, 1982: Machtwechsel. Die Ära Brandt-Scheel, Stuttgart.

Darstellungen zu den deutschen Bundeskanzlern findet man u.a. bei: Prittie, Terrence, 1981: Die Bundeskanzler, Stuttgart; Knopp, Guido, 2000: Kanzler. Die Mächtigen der Republik, München

<sup>5</sup> Einen Überblick bietet dazu: Helms, Ludger 2000: Politische Führung als politikwissenschaftliches Problem, in: Politische Vierteljahresschrift, Heft 3, S. 411-434.

<sup>6</sup> Zum politikwissenschaftlichen Beschäftigung mit Führungsstilen und ihrem historischen, bzw. internationalen Vergleich siehe vor allem: Murswiek, Axel, 1991: Führungsstile in vergleichender Perspektive, in Hartwich, Hans-Hermann/ Wewer, Götrik (Hrsg.), Regieren in der Bundesrepublik 2: Formale und informale Komponenten des Regierens, Opladen, S. 81-95.

Eine Untersuchung zum Problem der Führung und Koordination in der jüngeren deutschen Geschichte, Berlin; Helms, Ludger, 1996: Das Amt des Bundeskanzlers in historisch und international vergleichender Perspektive, in: Zeitschrift für Parlamentsfragen, Heft 4, S. 697-711; Korte, Karl-Rudolf, 2001: Was kennzeichnet modernes Regieren? Regierungshandeln von Staats- und Regierungschefs im Vergleich, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Band 5, S. 3-13; ders.: Korte, Karl-Rudolf, 1998: Kommt es auf die Person des Kanzlers an? Zum Regierungsstil von Helmut Kohl in der „Kanzlerdemokratie“ des deutschen Parteistaates, in: Zeitschrift für Parlamentsfragen, Heft 3/98, S.387-401; Walter, Franz, 1997: Führung in der Politik. Am Beispiel Sozialdemokratischer Parteivorsitzender, in: Zeitschrift für Politikwissenschaft, 7. Jahrgang, Heft 4, S. 1287-1336.

Analyse von ihrem Ursprung, der vergleichenden Regierungslehre, ausgegrenzt und bildet inzwischen ein eigenständiges „political issue“ (Foley 1993: 76). Dabei wird der Regierungsstil unter „ordnungspolitisch-institutionellen“<sup>7</sup> und „inhaltlich prozessbezogenen“<sup>8</sup> Ansätzen analysiert (Dazu: Korte 1998a: 510f). Es besteht gegenwärtig keine allgemein anerkannte Typologisierung politischer Führungsstile<sup>9</sup>. Die internationale „Debatte über das Phänomen der politischen Führung zeichnet sich durch ein hohes Maß an Interdisziplinarität aus“ (Helms 2000: 412).

Eine wissenschaftliche Nebeneinanderstellung von Führungsstilen deutscher Bundeskanzler spielt überwiegend im akteurszentrierten Forschungsansatz zur „Kanzlerdemokratie“<sup>10</sup> eine Rolle<sup>11</sup>. Der politikwissenschaftliche Vergleich der Führungsstile zweier Kanzler der Bundesrepublik Deutschland ist selten. Karl-Rudolf Korte stellt in Beispielen die Führungsstile von Helmut Kohl und Gerhard Schröder gegenüber<sup>12</sup>. Es existiert derzeit keine politikwissenschaftliche Studie, die ausdrücklich und erschöpfend die Regierungsstile von Gerhard Schröder und Willy Brandt miteinander vergleicht. Explizit auf den Führungsstil von Brandt geht Franz Walter ein, der sich dem Aspekt des Parteivorsitzenden Brandt widmet (Walter 1999).

Arnulf Baring bietet in seiner Publikation „Machtwechsel“ (Baring 1982) einen konzisen Einblick in die internen Regierungsabläufe der Regierung Brandt. Hartmut H. Brauswetter analysiert „Kanzlerprinzip, Ressortprinzip und Kabinettsprinzip der ersten Regierung Brandt

---

<sup>7</sup> Grundlegend dabei: Wilhelm Hennis und Thomas Ellwein. Vgl. Hennis, Wilhelm, 1964: Richtlinienkompetenz und Regierungstechnik, Tübingen; Ellwein, Thomas, 1966: Regierungs- und Verwaltungslehre, Stuttgart und ders., 1970: Regierung als politische Führung, Stuttgart, Berlin (u.a.).

<sup>8</sup> Hierunter wird der eher sozialwissenschaftlich-empirische Ansatz einer Aufstellung von Funktionen und Aufgaben, welche das politische System auszufüllen hat, verstanden (vgl. Korte 1998a: 511), einfürend hierzu: Pfohl, Christian/ Rürup, Bert (Hrsg.), 1978: Anwendungsprobleme moderner Planungs- und Entscheidungstechniken, Königstein.

<sup>9</sup> Karl-Rudolf Korte skizziert acht Varianten von modernen Regierungstechniken (Korte 2001b). Er führt Gespielte Kohärenz, Machtzentralisierung, Stilles Regieren, Netzwerkpflege, Chefsachen-Mythos, Telepolitik, Der Charme der Ressource Außenpolitik, Ideen-Management auf.

<sup>10</sup> Der Begriff der „Kanzlerdemokratie“ entwickelte sich als Bezeichnung des monokratischen Führungsstiles von Konrad Adenauer, wurde dann als Maßstab für nachfolgende Kanzlerschaften angewendet. Maßgeblich hier: Niclaß, Karlheinz, 1988: Kanzlerdemokratie: Bonner Regierungspraxis von Konrad Adenauer bis Helmut Kohl, Stuttgart; Haungs, Peter 1986: Kanzlerdemokratie in der Bundesrepublik Deutschland. Von Adenauer bis Kohl, in: Zeitschrift für Politik Nr.33, S.44-66; Jäger Wolfgang, 1/1988: Von der Kanzler- zur Konsensdemokratie, in: Zeitschrift für Politik, Bd. 35, S. 15-32; Bracher, Karl Dietrich: Die Kanzlerdemokratie, in: Löwenthal, Richard/Schwarz, Hans-Peter: Die zweite Republik. 25 Jahre Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1974, S. 179- 202;

<sup>11</sup> Die fünf Kennzeichen der Kanzlerdemokratie sind nach Karlheinz Niclaß (Niclaß 1988: 66-72): das Kanzlerprinzip, die durch das Amt verliehene Möglichkeit zur Personalisierung der politischen Auseinandersetzung, der Parteivorsitz, der Gegensatz zwischen Opposition und Regierungslager und das besondere außenpolitische Engagement des Bundeskanzlers. Außerdem zum Aspekt der formalen Regierungstechniken eines Bundeskanzlers: Helms, Ludger 1996: Das Amt des Bundeskanzlers in historisch und international vergleichender Perspektive, in: Zeitschrift für Parlamentsfragen, Heft 4, S. 697-711.

<sup>12</sup> Vgl. Korte, Karl-Rudolf, 2000: Veränderte Entscheidungskultur: Politikstile der deutschen Bundeskanzler, in: ders./Hirscher (Hrsg.), Gerhard, Darstellungspolitik oder Entscheidungspolitik? Über den Wandel von Politikstilen in westlichen Demokratien, Hans-Seidel-Stiftung, München, S. 13-40 Doch auch hier geht es nicht ausdrücklich um einen detaillierten bundesdeutschen Vergleich von zwei Führungsstilen.

1969-1972“ (Brauswetter 1976) und liefert in dezidiert Form eine ergiebige Darstellung der Regierungsabläufe und ihren Bezug zu den untersuchten Prinzipien. Brauswetter wie Baring zeigen einen Willy Brandt, der durch persönliche Qualitäten, seine Biographie und seine charismatischen Züge Machtsicherung betrieb, aber auch deutliche Führungsschwächen aufwies. Karl Dietrich Bracher, Karlheinz Niclauß und Wolfgang Jäger belegen eine starke Kanzlerposition Willy Brandts, die auf dessen Charisma, seiner Sprache und seinen Visionen beruht (Bracher 1974: 197-202; Niclauß 1988: 93-157; Jäger 1992: 29-66). Alle fünf zitierten Untersuchungen, die den Führungsstil von Willy Brandt umreißen, haben die These der Ambivalenz der Brandtschen Führung gemein. Sie alle dokumentieren die gleichzeitige Führungsschwäche wie Führungsstärke des vierten deutschen Bundeskanzlers. Ihre Ergebnisse sind für diese Untersuchung relevant. Keiner von ihnen widmete sich jedoch spezifisch den strategischen Führungsstilinstrumenten, derer sich Brandt bediente, wie das Karl-Rudolf Korte wegberetend für Gerhard Schröder tat (Korte 1999; 1999a; 1999b; 2000a; 2001c; 2001d). Auf Kortens Ergebnisse baut diese Führungsstilanalyse auf. Die von Korte erörterten Führungstechniken und –strategien werden hier auf Brandt angewendet. Volker Herres und Klaus Waller skizzieren in ihrer „politischen Biographie“ (Herres/Waller: 1998) machtstrategische Aspekte der Führung von Gerhard Schröder, die in diese Analyse miteinbezogen werden. Sybille Krause-Burger bleibt in ihrer Publikation zum Regierungsstil von Gerhard Schröder (vgl. Krause-Burger 2000) eher anekdotisch und verzichtet auf eine politikwissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Thematik.

### 1.5 Methodik

In dieser induktiv vorgehenden Arbeit wird der von Ludger Helms beschriebene, „interaktionistische“ Ansatz (vgl. Helms 2000: 415ff) zum Vergleich der Führungsstile der deutschen Bundeskanzler Willy Brandt und Gerhard Schröder verwendet. Unter einem „interaktionistischen“ Ansatz wird nach Helms eine Forschung verstanden, die sowohl personelle wie auch systemische Variablen miteinbezieht. Die persönlichen Faktoren berücksichtigen dabei jene biographischen und charakterlichen Eigenheiten der Führungsperson, die seinen Führungsstil maßgeblich prägen. Unter systemischen Faktoren wird eine Untergliederung zwischen politischen Institutionen und „Environment“ vorgenommen, wie sie von der „impact-Schule“ (vgl. Blondel 1987) durch die Politikwissenschaft übernommen wurde (dazu Murswieck 1991).

Durch die Miteinbezugnahme von Personen wie politischen Arenen stützt sich diese Studie auf eine Mischung aus akteurs- wie systemtheoretischen Grundlagen<sup>13</sup>. Nach hermeneutisch

---

<sup>13</sup> Zum Überblick vgl. die einführenden Kapitel in: Hartwich, Hans-Hermann / Wever Göttrik (Hrsg.), 1990-91: Regieren in der Bundesrepublik, Band 1, 2, 3, Opladen.

textanalytischer Methode<sup>14</sup> wird die Materialbasis untersucht und interpretiert. Die historischen Ereignisse, die für diese Arbeit relevant sind, werden deskriptiv-analytisch untersucht. Die Darlegung der gewonnenen Erkenntnisse erfolgt in einem Dreischritt. Zuerst werden die als wesentlich erachteten Führungsstilaspekte erstens zu Brandt und zweitens zu Schröder dargelegt. Danach werden die Ausführungen in einen analytisch-systematisierenden Vergleich gesetzt.

## 1.6 Gliederung

Diese Analyse ist in vier Kapitel gegliedert. Nach diesem ersten Kapitel der Einleitung folgt eine Erörterung der persönlichen Faktoren der Führungsstile von Willy Brandt und Gerhard Schröder in Kapitel zwei. Dieses Kapitel ist unterteilt in die Untersuchung der Personen Willy Brandt und Gerhard Schröder (2.1) und deren „Policy Akzentuierung“ (2.2). Das Kapitel zwei schließt mit einem Zwischenvergleich der Muster der Führung von Willy Brandt und Gerhard Schröder im Bereich der persönlichen Faktoren.

Das anschließende Kapitel drei baut auf die gewonnenen Erkenntnisse über die Personen Brandt und Schröder auf, indem es darlegt, wie die beiden Charaktere ihren Führungsstil in den systemischen Faktoren ausübten: Das unterschiedliche Agieren zweier Kanzler in demselben systembedingten Handlungsrahmen. Es wird analysiert und im Anschluss daran miteinander verglichen, wie Schröder und Brandt in Kanzleramt (Kap. 3.1), Regierungspartei (Kap. 3.2), Kabinett (Kap. 3.3) und Medien (Kap. 3.4) führten, Handlungsspielräume veränderten und Gelegenheitsfenster zum Ausbau ihrer Führungsposition nutzten. Das Kapitel drei zu den systemischen Faktoren endet ebenso wie Kapitel zwei mit einer Nebeneinanderstellung der Führungsstile Willy Brandts und Gerhard Schröder in diesem Komplex. Im letzten Kapitel vier erfolgt ein Gesamtvergleich der Führungsstile von Gerhard Schröder und Willy Brandt.

---

<sup>14</sup> Einen Einblick in die politikwissenschaftlichen Methoden bietet u.a. Welzel, Christian, 2001: Wissenschaftstheoretische und methodische Grundlagen, in: Mols, Manfred u.a. (Hrsg.), Politikwissenschaft: eine Einführung, 3. neu bearb. u. erw. Aufl., Paderborn, S. 395-430.

## **2. PERSÖNLICHE FAKTOREN DER FÜHRUNGSSTILE VON WILLY BRANDT UND GERHARD SCHRÖDER**

Unter den persönlichen Faktoren des interaktionistischen Ansatzes nach Helms werden jene biographischen und charakterlichen Eigenheiten der Führungsperson verstanden, die ihren Führungsstil maßgeblich prägen (Helms 2000). Die erörterten Eigenheiten sind Merkmale, die von Presse und Öffentlichkeit der Person der Kanzler zugerechnet wurden. Die persönlichen Faktoren des Führungsstils beeinflussen seine Herrschaft innerhalb der politischen Arenen maßgeblich und bilden hiernach das Fundament des systemischen Führungsstils.

Zusätzlich dazu wird in dieser Arbeit der Führungsstil der Bundeskanzler in Bezug auf ihre inhaltliche Schwerpunktsetzung untersucht. Willy Brandt und Gerhard Schröder wurden von der Öffentlichkeit mit bestimmten Politikfeldern in Verbindung gebracht. Persönlich setzten die beiden Bundeskanzler inhaltliche Akzente in ihrer Politik. Diese herausstechenden inhaltlichen Kernpunkte werden in Kapitel 2.2 aufgegriffen.

Das vergleichende Kapitel 2.3 der persönlichen Faktoren der Führungsstile von Brandt und Schröder stellt die als wesentlich erachteten Kategorien der persönlichen Führungsmerkmale von Brandt und Schröder auf und vergleicht sie miteinander. Ebenso werden die auf die persönlichen Eigenschaften aufbauenden, inhaltlichen Schwerpunktsetzungen beider Kanzler gegenübergestellt und analysiert.

### **2.1 Die Persönlichkeiten von Willy Brandt und Gerhard Schröder**

Bei den folgenden Skizzen der Personen Brandt und Schröder werden nur punktuell biographische Daten der beiden Bundeskanzler heran gezogen, durch die wegen der damit verbundenen Erfahrungen und Persönlichkeitsprägungen die Bundeskanzler ihren Handlungsspielraum erweitern konnten. Anhand der aufgezeigten biographischen Daten werden die von der Öffentlichkeit und den Medien als führungsrelevant wahrgenommenen Charaktermerkmale der Personen Brandt und Schröder dargelegt.

#### **2.1.1 Willy Brandt**

Bei der Kanzlerschaft Willy Brandts tritt die Machtressource der Persönlichkeit und Biographie für den Führungsstil des Sozialdemokraten deutlich hervor. Durch seine Vita konnte Brandt seine Führungsposition in den politischen Arenen ausbauen. Neben einer Vielzahl von biographischen Besonderheiten im Leben Brandts werden zwei Daten hier für seine politische Führung als bedeutsam angesehen, da sie wesentlich zum Machterwerb des Bundeskanzlers beitrugen.

Erstens war Brandt als sozialistischer Aktivist 1933 vor dem Naziregime ins skandinavische Exil geflüchtet und versuchte von dort aus, den deutschen Widerstand zu unterstützen.

Zweitens war Brandt von 1957 bis 1966 Regierender Bürgermeister von Berlin.

Brandt „gründete seine persönliche Autorität als Bundeskanzler vor allem auf die moralische Qualität, die seine Biographie der deutschen Nachkriegsgeschichte verlieh“ (Jäger 1994: 67). Dem Zeitgeist der Studentenunruhen und einer Bewegung in der Bevölkerung gegen einen Konservatismus, welcher neue Entwicklungen ausschloss, trug Brandt mit seinem sozialistischen Engagement in der Vergangenheit Rechnung. Als jüngster und erster sozialdemokratischer Regierungschef stand Brandt für eine moderneres und „demokratischeres“ Deutschland. Heinrich Böll bezeichnete Brandt als den ersten deutschen Kanzler, der aus der „Herrenvolkstradition“ herausführte (Böll 1972: 39). Brandts vermittelndes Wesen ermöglichte eine Integration von Teilen der Studenten- und Jugendbewegung. Es entstand, zumindest bis 1973, ein „Konsensus zwischen seiner Persönlichkeitsstruktur und der Aufbruchstimmung in der Gesellschaft in der Bundesrepublik“ (Nicolauß 1988: 96). Diese auf seiner Persönlichkeit beruhende Fähigkeit zur Integration und seine ausgeübte Toleranz bildeten den charakterlichen Grundstock der politischen Führung Brandts. Helmut Schmidt erklärte, dass „beide Eigenschaften [...] den Bundeskanzler zu einem moralischen Faktor in der deutschen Innenpolitik und in der Politik der Welt gemacht“ haben (zit. n. Bolesch 1973: 58).

Seine persönlichen Merkmale, die verletzliche, skrupulöse Art vermittelten der Öffentlichkeit den Eindruck eines neuen politischen Stils, der mit Zustimmung und sogar Zuneigung beantwortet wurde. Intellektuelle und junge Menschen sahen 1969 in Brandt die Erfüllung von der Vision der Vereinigung von Geist, Macht und Moral. Brandt löste Zustimmungsmechanismen aus, die so in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland einmalig waren und den Reformversprechen des Kanzlers geschuldet waren. Die sensible Führung Brandts konnte in der realen Alltagspolitik jedoch nicht bestehen. Während in der Bevölkerung seine Persönlichkeit noch bis zur zweiten Bundestagswahl von großer Zustimmung begleitet wurde, nahm die abwägende, zögerliche Führung Brandts innerhalb der Regierung, auch durch seine wiederkehrenden depressiven Krankheitsphasen, Schaden in Bezug auf die Verfolgung seiner politischer Konzepte.

Der Führungsstil von Bundeskanzler Brandt trug charismatische Züge<sup>15</sup>. Die moralische Qualität von Brandts Persönlichkeit, sein Ringen um Entscheidungen, sein Eintreten für Humanität und Frieden, die Aura desjenigen, der unantastbar über den Dingen schwebt, und Brandts

---

<sup>15</sup> Charismatische Führung wird hier im Sinne von Max Weber als „spezifisch außeralltägliche und rein persönliche soziale Beziehung“ (Weber 1968: 552) verstanden.

Biographie waren Komponenten seiner charismatischen Führung. Arnulf Baring sieht in dieser „geheimnisvollen Begabung“ Brandts die Fähigkeit, „anderen Menschen das Gefühl zu geben, daß sie alle gemeinsamen Idealen dienen“ (Baring 1982: 600)<sup>16</sup>. Die charismatische Führung Brandts begründete sich primär in der „Gnadengabe“ (Charisma) seiner „Macht der Rede und des Geistes“ (Weber 1922: 481). In dem folgenden Abschnitt wird die sprachliche und gestische Begabung Brandts untersucht werden, die das Fundament seines Charismas bildete und dadurch wichtiges Instrument der persönlichen Führungsfaktoren war.

### *Sprache, Gesten und Symbolik bei Willy Brandt*

Die Sprache Brandts war ausgezeichnet durch hohe Dynamik, Emotionalität und anspruchsvollen Stil. Seine Sprache hob sich qualitativ deutlich von der anderer sprachlich gewandter Politiker ab, auch weil Brandt für mehr als ein Themenfeld prägnante und wirksame Parolen schuf. Brandt verfügte über „eine hohe Sensibilität für Trends und neue Erwartungen in der Bevölkerung“ (Niclauß 1988: 107). Er reagierte auf die Stimmungen und Wünsche in der Bevölkerung, indem es ihm gelang, positiv konnotierte Worte und Schlüsselbegriffe wie „Frieden“ und „Reform“ neu zu prägen und dadurch mit seiner Politik zu besetzen. So ging Brandt vor allem sprachlich auf die Sehnsüchte der Deutschen ein und erfüllte ihre Hoffnungen zunächst – ein Umsetzen der Visionen sollte folgen.

Brandt führte und nahm für seine Politik besonders durch öffentliche Reden ein. Ein affektives Einnehmen seiner Zuhörer erfolgte außerhalb seiner Wortwahl durch die Art und Weise seines Vortrags. Brandts mühsames Ringen um Worte vermittelte seinen Zuhörern den Eindruck, der Bundeskanzler entwickle seinen Gedankengang erst im Moment des Vortrags und spreche sie dadurch auf eine direkte, gefühlsbezogene Art an. „Brandt hatte die Gabe, sich in seiner öffentlichen Rede charismatisch als Speerspitze des Zeitgeistes darzustellen und das Publikum zu emotionalisieren“ (Jäger 1994: 29). Brandt besaß ein sehr ausgebildetes Gespür für Symbolik in der Sprache und in Gesten. Politische Symbolik als Vermittlung von Politik durch optische oder akustische „Stimuli“ (Sarcinelli 1998: 729f) ist zentrales Charakteristikum seines Führungsstiles. Mit den Ausdrücken „mehr Demokratie wagen“ und „zwei Staaten in Deutschland“ in der ersten großen Regierungserklärung 1969 schaffte er sprachliche Symbole, die in der Folgezeit mit seiner Kanzlerschaft verbunden wurden.

Der Versuch Brandts, mit politischer Symbolik zu wirken, begrenzte sich nicht auf die Sprache. Brandt führte auch mit Gesten. So steht der Kniefall im Warschauer Ghetto vom 7.

---

<sup>16</sup> Andere Autoren ordnen die Kanzlerschaft Brandts unter „charismatischer Führung“ ein (Walter 1997: 1305) oder vermeinen gar ein „religiöses Charisma“ Brandts ausmachen zu können (Schmidtchen 1979: 169).



12. 1970 als Bild für die Kanzlerschaft Brandts überhaupt. Das Foto der Geste wurde Symbol für einen Wendepunkt in der Geschichte der Bundesrepublik und brannte sich in das Gedächtnis von Millionen ein<sup>17</sup>. Brandt, Vertreter des „anderen Deutschlands“, kniete als Repräsentant der deutschen Bevölkerung. Das historische Ereignis des Kniefalls soll Brandt nicht geplant haben (Ehmke 1984: 125), was sein intuitives Gespür für bedeutende Symbole beweist. Politische Symbolik ist machtvoller Bestandteil seines Führungsstils. Nicht aufdrängend, sondern zurückhaltend, menschlich und moralisch verkörperte Brandt die „Seele [...] der sozial-liberalen Koalition“ (Jäger 1986: 155). Es ist auch das Bild des Kniefalls als Symbol seiner Ostpolitik, für das Brandt im Oktober 1971 den Friedensnobelpreis erhielt, noch nicht einmal zwei Jahre nach seinem Amtsantritt und als bisher einziger Bundeskanzler Deutschlands. Der Nobelpreis war Sanktion der Ostpolitik Brandts und machte diese und ihn unangreifbarer.

Als zentrales Instrumentarium der Führung von Brandt hat die Verwendung von Symbolen auch einen Negativaspekt. Symbole sind nur Zeichen für eine konkrete Politik und enthoben Brandt dem Alltäglichen. Im direkten Kontakt galt der Bundeskanzler als nicht greifbar, über den Dingen schwebend. Sein charismatisches Machtpotential wirkte in seiner ganzen Kraft nur vor einer Masse, im privaten Umgang galt Brandt oft als nicht erreichbar und nicht mit direkten Aussprachen konfrontierbar. Damit konnte Brandt zwar unerwünschte Forderungen an sich abprallen lassen, verhinderte aber progressive Problemlösungen.

### **2.1.2 Gerhard Schröder**

Die persönlichen Merkmale des Führungsstils von Gerhard Schröder waren, anders als seine programmatischen Standpunkte, von einer großen Kontinuität geprägt. Auch wenn seine biographischen Daten nicht maßgebliche Machtquelle seiner Führung waren, so werden hier zwei Grunderfahrungen für Autoritätsgewinn in Partei und Öffentlichkeit als wesentlich angesehen.

Schröder wuchs zum einen als Kind einer Kriegerwitwe unter wirtschaftlich ärmlichen Bedingungen auf und erwarb seine Hochschulreife auf dem zweiten Bildungsweg.

Zweitens war Schröder von 1990 bis 1998 Ministerpräsident des Landes Niedersachsen.

Durch seine Kindheit in einer finanziell schlecht gestellten Arbeiterfamilien war Schröder ein „Mann des Volkes“. Sowohl Partei wie Bevölkerung konnten sich mit dieser eher ungewöhnlichen Aufstiegsgeschichte identifizieren und sympathisierten mit dem volkstümlich auftre-

---

<sup>17</sup> Noch im März 1974 gaben 12 % der deutschen Bevölkerung, auf die Frage, was sie persönlich tief bewegt hat, wovon sie ergriffen waren, Willy Brandts Kniefall an (Schmidtchen 1979: 42).

tenden Schröder<sup>18</sup>. Die Begabung, instinktsicher die Sorgen und Bedürfnisse der Deutschen zu erkennen und zu einem „politisch vagen, aber emotional brisanten Gesamtpaket“ reaktionsschnell zu bündeln (Der Spiegel 26/1999: 22ff), gehörte zu den wichtigsten Führungsfähigkeiten Schröders. Schröder bewies in der Eigenart seines Handelns stets Beständigkeit: machthungrig, entschlossfreudig, kämpferisch und - manchmal unfreiwillig – strategisch, handelte er beweglich und pragmatisch, oft ohne längerfristige Programmatik. Mit einer lockeren, ironisch-provokanten Art brachte er sich -früher ohne die Koordination mit der Partei- ins Gespräch und positionierte damit seine Ansichten an erster Stelle. Schröder verfügte über ein „blendende[s] Selbstverkaufstalent“ (Der Spiegel 11/1999). Dabei lag es dem Bundeskanzler meist nicht, diplomatische Worte zu wählen. Populistisch spitzte er Sachverhalte so zu, dass seine Wortwahl zum Teil provozierte, zum Teil aber auch als offen und ungestelzt bewertet wurde. So ist das Anfang 2001 von Schröder als nicht hinnehmbar bezeichnete „Recht auf Faulheit“ ein Beispiel seiner drastischen Sprache. Die Persönlichkeit Schröders erlangte in der Öffentlichkeit auch in Regierungskrisen eine hohe Popularität, da er die Sprache und das Auftreten eines Bürgers unter Bürgern beherrschte. Er gab durch seine schnelle Reaktionen auf Misstände in der Republik der Bevölkerung das Gefühl, beachtet und in ihren Sorgen ernst genommen zu werden. Zusätzlich dazu trat der Bundeskanzler als Vertreter des Volkes auf, indem er sich auch von seiner eigenen Regierung distanzierte und notwendige, aber unpopuläre Beschlüsse von anderen verkünden ließ, werbewirksame Ankündigungen jedoch selbst vornahm und so zur „Verkörperung von Volkes Stimme“ (Prantl 2001) wurde. Als Ministerpräsident von Niedersachsen von 1990 bis 1998 gelang es dem Sozialdemokraten vor allem durch seine Begabung die Medien für seine politischen Ziele zu nutzen, die Politik der SPD entscheidend zu beeinflussen, ohne in der Bonner SPD-Führung ein hohes Ansehen zu genießen<sup>19</sup>. Schon in Niedersachsen handelte Schröder zupackend und überwiegend unorthodox, nicht erkennbar sozialdemokratisch-ideologisch. Ob es um eine Verständigung mit Vertretern von Atom- oder Automobilindustrie ging, Schröder umgab sich stets mit der Aura des zupackenden „Machers“, der aus Krisen herausführte. Das Spielerische und Risikobereite, welches Schröder vor Regierungsantritt vermittelte, war trotz einer merkbaren Abschwächung durch das Imperativ des Amtes immer noch in Ansätzen vorhanden, aber durch ein seriöseres und geduldigeres Auftreten gemildert.

---

<sup>18</sup> Dass Schröder in seiner äußeren Erscheinung schon in den späten 80er Jahren auf gediegene Maßanzüge und teure Zigarren wechselte, schlug sich in der Partei entsprechend negativ nieder. Trotzdem behält Schröder den Habitus eines Kumpels bei, welcher der Bevölkerung vom Munde liebt und spricht.

<sup>19</sup> Zur Mediennutzung zur politischen Führung Schröders siehe Kapitel 3.4.2.

Es wird auch in den folgenden Kapiteln darzulegen sein, dass Schröder nicht als Sympathieträger und Person seine politischen Mitstreiter zu überzeugen verstand, sondern mit Hilfe von machtpolitischen Maßnahmen. In diesem Kontext bezeichnete Eppler ihn als „political animal“ (zit. n. Graw 1998: 9). So sind ihm Machtwort und harsche Kritik nicht fremd, er selber gestand seine Neigung ein, „anderen übers Maul zu fahren, sie abzubügeln, sich nicht entwickeln zu lassen. Unnachsichtig [...] zu sein ist sicher meine unangenehmste Eigenschaft“ (zit. n. Anda/Kleine 1998: 151). In seinem Streben nach Macht war Schröder angespannt und kompromisslos, er erspürte Kontrahenten schnell und hatte sich in den Jahren der niedersächsischen Zeit Methoden angeeignet, deren Machtzuwachs zu verhindern. Doch dabei fehlte es Schröder, vor allem nach außen, in keiner Weise an Charme und Ausstrahlung. Viele Zu-rechtweisungen erfolgten mit einem Lächeln auf den Lippen (vgl. Schwennicke 2001b), durch seine Selbstironie und seinen Humor gewann Schröder schnell Sympathien und ließ kritische Fragen an sich abprallen (vgl. Inacker 2001b).

Emotionalisierende oder visionäre Reden lagen Schröder nicht, stattdessen trug er mit Engagement, aber ohne Pathos seine vorwiegend mittelfristigen Zielsetzungen vor. Schröder zeigte eine hohe sprachliche Anpassungsfähigkeit an seine jeweiligen Rezipienten. So war der Bundeskanzler fähig, sowohl vor Wirtschaftsvertretern wie Parteigenossen in der Art und Weise zu reden, wie es in den Kreisen allgemeiner Habitus ist (vgl. Krause-Burger 2000: 158).

„Er ist ein großer Kommunikator. Er hat das Zeug, an den Parteien vorbei die Menschen anzusprechen, er ist einer, der den Konsens mit allen Gruppen der Bevölkerung sucht und sich dabei ziemlich geschickt anstellt; er versteht es, sympathisch, kraftvoll und verständlich zu erscheinen“ (Prantl 1999: 30).

Die Bundestagswahl hatte Schröder vor allem mit dem öffentlich vermittelten Bild des modernen Managers gewonnen, der sich dennoch teilweise in die Tradition der Kohlschen Politik stellte. Unaufgeregt und doch bestimmt verkörperte Schröder ein jüngeres Deutschland. Schröder verwendete politische Symbole, um politische Inhalte mit seiner Person zu verbinden. Als lernfähig erwies sich Schröder durch seine ganze Vita hindurch, er hing wenig seinen älteren Vorstellungen und Anschauungen an, wenn die sich als nicht durchgreifend und politisch machbar erwiesen.

Persönlichkeit und Herkunft von Schröder und Brandt kristallisieren sich bei ihren Führungsstilen innerhalb der inhaltlichen Schwerpunktsetzung maßgeblich heraus. Ein Vergleich ihrer Persönlichkeit fließt in den Gesamtvergleich der persönlichen Faktoren (Kapitel 2.3) ein.

## **2.2 Policy- Akzentuierung von Willy Brandt und Gerhard Schröder**

Der politikwissenschaftliche Begriff der „Policy“ beschäftigt sich mit den Inhalten der Politik (dazu Héritier 1993). Bei einer Analyse der politischen Führungsstile kann der inhaltliche Rahmen, in welchem der politische Akteur handelt, nicht außer Acht gelassen werden: Die idealtypisch konsistenten Muster der politischen Führung manifestieren sich in der Verfolgung der inhaltlichen Konzepte eines Politikers. Die folgenden Kapitel beschränken sich auf jene Politikfelder, welche im Laufe der Regierungszeiten der Kanzler die erklärten und öffentlich wahrgenommenen inhaltlichen Schwerpunkte ihrer Kanzlerschaft bildeten. Hinzu treten Inhalte, die wegen einer situativ-zeitgeschichtlichen Zuspitzung eine langfristige Schwerpunktsetzung unumgänglich machten. Bei diesen inhaltlichen Schwerpunkten, der Policy-Akzentuierung, tritt die Art und Weise, in der die beiden Kanzler agierten und führten modellhaft für ihren Führungsstil in der Gesamtpolitik hervor. Dort, wo die Akteure Brandt und Schröder ihre Handlungsschwerpunkte setzten, zeigte sich ein gesteigertes Engagement und ein hervorgehobener Wille zur Durchsetzung ihrer Konzepte. Die eigene Akzentuierung macht Führung persönlicher und prägnanter. Dabei werden die Prozesse und Abläufe der einzelnen Felder nicht unter dem Aspekt der chronologischen Vollständigkeit analysiert, sondern in Hinblick auf die für den Führungsstil als signifikant erachteten historischen Abläufe.

### **2.2.1 Policy-Akzentuierung Willy Brandts**

In dieser Analyse wird bei der inhaltlichen Schwerpunktsetzung Willy Brandts seine Ost- und Deutschlandpolitik und seine Reformpolitik herausgegriffen. Gründe dafür sind das Primat der Außenpolitik, das besonders in den ostpolitischen Aktivitäten Brandts hervor trat und die Vielzahl der Reformpläne, die wesentlicher Bestandteil der Innenpolitik Brandts waren.

#### **2.2.1.1 Führungsstil Brandts in der Ost- und Deutschlandpolitik**

Der weitreichendste Ansatz der Regierung Brandt war die parlamentarisch umstrittene Ost- und Deutschlandpolitik. In diesem Politikfeld wurden in der Ära Brandt umwälzende Veränderungen durch Verträge und pragmatische Kurskorrekturen vorgenommen<sup>20</sup>. Nun eignet sich die Außenpolitik besonders für das Einnehmen einer Führungsposition. In der Außenpolitik wurde mit den sich durch die Geschichte der Bundesrepublik Deutschland herausgebildeten Traditionen der Konsensdemokratie zum Teil völlig gebrochen. Ob Westbindung, Ostpolitik, deutsche Einheit, Europäische Vereinigung oder der Out-of-Area- Einsatz der deutschen Bundeswehr (vgl. Joffe 1999: 80f), die Bundeskanzler Deutschlands fanden dank des „Charme[s]

---

<sup>20</sup> Einen Einblick über die bundesdeutsche Deutschlandpolitik der Ära Brandt bietet: Link, Werner, 1986: Außen- und Deutschlandpolitik in der Ära Brandt. 1969-1974, in: Bracher, Karl Dietrich/Jäger, Wolfgang/ Link, Werner, Republik im Wandel, 1969-1974. Die Ära Brandt, Stuttgart, S. 161 – 282.

der Ressource Außenpolitik“ (Korte 2000: 33) meist einen dankbaren Bereich zur sichtbaren autoritären Führung.

Brandt besonderes Interesse und Engagement galt der Ost- und innerdeutschen Politik seit seiner Zeit als Regierender Bürgermeister der Stadt Berlin zum Zeitpunkt des Mauerbaus. In Berlin gewann Brandt Erfahrungen in außenpolitischer Diplomatie und erwarb Kenntnisse im Umgang mit der Besatzungsmacht im Osten. Während seiner dreijährigen Amtszeit als Außenminister der großen Koalition von 1966 bis 1969 konnte er diese Erfahrungen auch auf Bundesebene nutzen.

Die Alliierten auf amerikanischer und sowjetischer Seite vertrauten Brandt aufgrund seiner Biographie. Den Amerikanern konnte Brandt durch seine Zeit als Bürgermeister eine Bestätigung der Westbindung versichern. Sowjetische Politiker zählten auf die sozialistische Vergangenheit des sozialdemokratischen Bundeskanzlers. Seine persönlichen Eigenschaften konnte Brandt außenpolitisch nutzen. Diplomatisch umsichtiges Auftreten, geduldiges Abwarten statt eines dominanten Eingreifens in den Entscheidungsprozess, das Scheuen offener Auseinandersetzungen, ein indirektes Vermitteln seines Standpunktes mit sprachlicher und gestischer Symbolik, all diese Charaktermerkmale Brandts dienten ihm im außenpolitischen Agieren. Die moralische Integrität, die Brandt nach außen verkörpern wollte und konnte, war ein relatives Novum im Auftreten eines Politikers, welches ihm zusätzlich Prestige verlieh. Der außenpolitische Aufbruch, den Brandt mit seiner Person symbolisierte, formte „das Etikett seiner Kanzlerdemokratie“ (Jäger 1992: 29f). Durch Biographie und Persönlichkeit konnte Brandt somit in der Ostpolitik Macht erringen und sichern.

Die Taktik der selbständigen, „kleinen Schritte“ (Brandt 1976: 223) zur Öffnung der Bundesrepublik in Richtung Osten leitete Brandt schon bei seiner ersten Regierungserklärung im Oktober 1969 ein. Darin stellte sich Brandt den realen politischen Zuständen, um sie zu verändern.

Personalpolitisch bildete Brandt unter seiner Leitung eine kleine, außenpolitisch agierende Führungsgruppe, die sich durch geschlossenes Auftreten und inhaltliche Kompetenz auszeichnete. Sie bestand neben Brandt aus Egon Bahr, welcher im ersten Kanzleramt Brandts Staatssekretär war, und Außenminister Walter Scheel. Diese drei Politiker „waren die Konstrukteure der Außenpolitik“ (Brauswetter 1976: 53) Durch die Installation von Egon Bahr als Staatssekretär, dessen formuliertes Aufgabengebiet sich auf Außen-, Verteidigungs- und Deutschlandpolitik beschränkte, betonte Brandt die Rolle der Außenpolitik seiner Kanzlerschaft. Egon Bahr setzte die mit Brandt zusammen erarbeiteten ostpolitischen Vorhaben des „Wandels durch Annäherung“ (vgl. Bahr 1999) um und war Brandts wichtigster ostpolitischer

Informant. Bahr übernahm ab Anfang 1970 die Verhandlungen mit der sowjetischen Regierung, die zuvor in den Zuständigkeitsbereich des deutschen Botschafters in Moskau gefallen war. Bahr wurde als außenpolitischer Verhandlungsführer formell vom Bundeskanzler bevollmächtigt, eine Befugnis, die üblicherweise der Außenminister erteilt. Mit dieser Positionierung Bahrs beabsichtigte Brandt die Forcierung einer Einigung mit Moskau. Damit war die Funktion des Impulsgebers einer bundesdeutschen Ostpolitik offiziell nicht mehr dem Auswärtigen Amt zugeordnet<sup>21</sup>. Bahr hatte bei seinen Verhandlungen nahezu freie Hand. Er stand im Mittelpunkt der Bemühungen mit Moskau und genoss das uneingeschränkte Vertrauen seines Bundeskanzlers. Es war „unbestritten, daß Bahr als außenpolitischer Unterhändler eine weit bedeutsamere Rolle spielte als Außenminister Scheel“ (Brauswetter 1976: 55). Durch die intensiven internen Verhandlungen des Bundeskanzleramtes verfügte Brandt über mehr Informationen, Macht und somit einen erweiterten Handlungsspielraum. Da das machtpolitische Interesse Egon Bahrs gering war und er Brandt absolut loyal gegenüberstand, konnte Brandt die Erfolge in der Ostpolitik uneingeschränkt auf sich beziehen. Dieses verstärkte die Führungsposition Brandts, hatte aber auch zur Folge, dass sich Kabinett, kleiner Koalitionspartner und Parlament nicht in den politischen Entscheidungsprozess eingebunden fühlten und dadurch bei nachlassender öffentlicher Rückendeckung für Brandts Ostpolitik ab Anfang 1972 ihre Unterstützung zum Teil versagten. Walter Scheel reagierte –zumindest ist es nicht anders an die Öffentlichkeit gedrungen- gelassen auf die Kritik an seiner schwachen Position. In einem Interview bescheinigt der FDP-Vorsitzende der Zusammenarbeit zwischen Kanzler und Außenminister eine Übereinstimmung, die in der Bundesrepublik Deutschland noch nie so gut gewesen sei wie in der ersten Regierung Brandt, dazu trage das sehr gute persönliche Verhältnis bei (Scheel 1971: 1593)<sup>22</sup>. Für Hennis war das „Gespann Brandt/Bahr“ ein bedauernswerter Rückfall in Formen des „persönlichen Regiments“ im Stile Wilhelm II. oder der „Küchenkabinette“ amerikanischer Präsidenten: „Die Öffentlichkeit hat sich inzwischen so daran gewöhnt, dass es kritiklos hingenommen wird. Es bleibt der Eifersucht von Ministern, denen der Zugang zum Machthaber erschwert wird, überlassen, über die Herrschaft der „Hofschrannen“

<sup>21</sup> Moskau hatte im Dezember 1969 einen russischen Kontaktmann zu Bahr geschickt, der einen Geheimkanal zwischen den beiden Staaten bildete. Diese Verbindung war wichtige Voraussetzung für weitergehende Verhandlungen, war aber auch ein weiterer Informationskanal, der das Außenministerium umging.

<sup>22</sup> Erst als in den Medien und von der Opposition Kritik an Brandt, nach der „Gomulka-Brief-Affäre“ vom April 1970, in der Brandt ohne Wissen Scheels den Staatssekretär des Auswärtigen Amtes, Georg Duckwitz, dem polnischen Politiker Gomulka anempfohl, laut wurde, gestand Brandt sein „Versäumnis“ ein und sicherte Scheel einen größeren außenpolitischen Handlungsspielraum zu (Der Spiegel 17/1970: 27). Zwar waren die bei den abschließenden Moskauer Vertragsverhandlungen von Scheel in einer Diplomatenklausur eingebrachten Veränderungen an Bahrs Ausarbeitungen nur marginal (Der Spiegel 29/1970: 27; Der Spiegel 30/1970b: 22), der Außenminister konnte jedoch die negative Meinung zu seiner Amtsführung korrigieren.

zu sticheln“ (Hennis 1973: 102). Brandt hatte wichtige Zuständigkeiten des Außenressorts auf sein Kanzleramt verschoben und seinen Handlungsspielraum vergrößert.

Mit Hilfe seiner Erfolge in der Außen- und Ostpolitik konnte Brandt auch innerhalb der politischen Institutionen entscheidende Führungsautorität erlangen. Seine Machtposition innerhalb Deutschlands wurde ihm weniger durch strategische Machtabsicherung zuteil. Nach der Verleihung des Friedensnobelpreis 1971 wurde er früh für diesen Einsatz geehrt, sein Herrschaftsanspruch wurde nahezu unangreifbar. Dennoch: das gescheiterte Mißtrauensvotum vom 27. April 1972 war durch den Parteiwechsel oder Austritt von vier nationalliberalen FDP-Parlamentariern zustande gekommen, die alle mit als Grund angaben, mit der Ostpolitik der Bundesregierung nicht übereinzustimmen. Nach ihrem Austritt verlor die Regierung Brandt ihre Mehrheit im Parlament. Die Neuwahlen, die durch das Stellen der Vertrauensfrage durch den Bundeskanzlers vorzeitig nötig geworden waren, wurden auf November 1972 geschoben, da man sich eines Wahlsieges nicht sicher war und die Verhandlungen zum Grundlagenvertrag zwischen Bundesrepublik und DDR nicht gefährden wollte. Doch die Wahl vom 19. November war ein großer Erfolg für die sozialliberale Regierung. Erstmals war die SPD mit 45,8% stärkste Fraktion im Bundestag. Das Ergebnis wurde als Bestätigung von Bundeskanzler Brandt und seiner außenpolitischen Leistungen angesehen. In der Ostpolitik setzte Brandt seine angekündigten Visionen um, sie brachten ihm eine Anerkennung in Politik und Öffentlichkeit ein, die zu einer starken Profilierung des Kanzlers führte. Brandt wurde zum personifizierten Ideenträger der deutschen Friedenspolitik. Das Gleichsetzen der Regierung Brandts mit Friedenssicherung brachte Opposition und Gegner in die schwierige Position des Friedensgegners, wenn sie einen anderen Kurs in der Ostpolitik einschlugen. Hier lässt sich das Regierungsinstrument des „Ideenmanagements“ (Korte: 2000: 35f) erkennen. Darunter wird nach Korte eine Personifizierung von Ideen und ein damit verbundenes, gesteigertes Maß an Einfluß und Macht auf politische Prozesse und Akteure verstanden.

In der Außenpolitik führte Brandt entschiedener und konsequenter als bei innenpolitischen Politikfeldern. Durch Ankündigung seiner Visionen und deren konsequenter Durchsetzung mit personalpolitischen, koordinierenden und informationspolitischen Führungsstilelementen wurde Brandt zum maßgeblichen Gestalter der bundesdeutschen Außenpolitik. Die großen symbolträchtigen Handlungen waren mit Abschluss des Grundlagenvertrages am 21.12.1972 weniger obligat, die ostpolitischen Entwicklungen weit vorangetrieben, damit konnte das wesentliche herrschafterringende Instrument von Brandts Kanzlerschaft nicht mehr in ihrer Machtfülle angewendet werden.

### 2.2.1.2 Führungsstil Brandts in der Reformpolitik

Nach der Wahl zum Bundeskanzler am 21. Oktober 1969 rief Brandt sich öffentlich zum „Kanzler der inneren Reformen“ (Bracher 1986: 7) aus. Auch in seiner ersten Großen Regierungserklärung legte er den quantitativen Schwerpunkt auf Reformen in der Innenpolitik. In den Anfangsplänen des Jahres 1969 und der Regierungserklärung versprach die neue sozialliberale Regierung insgesamt 480 Reformen (Der Spiegel 13/1971: 23). Darum ist hier der Führungsstil Brandts im Bereich der innenpolitischen Reformen der zweite Untersuchungsaspekt im Rahmen der Policy-Akzentuierung.

Brandt stellte die sozialliberale Innenpolitik mit dem Pathos des visionären Neuanfangs dar und weckte so 1969 hohe Erwartungen an einen innenpolitischen Wandel. Die hochgesteckten Ziele der Regierung Brandt erfuhren eine große Zustimmung aus der linken, intellektuellen und jungen Bevölkerung. Mehr Humanität in der Gesellschaft, gleiche Lebenschancen, mehr soziale Gerechtigkeit, mehr Freiheit für den Einzelnen, Sicherheit im Inneren und nach außen, mehr Mitwirkung für den Bürger im Gemeinwesen waren die relativ vagen Visionen einer Gesellschaftsform, die Brandt anstrebte. Sie wurden von einem nicht geringen Teil der Bevölkerung begrüßt. Schlüsselbegriff einer von Brandt aufgestellten Terminologie des Aufbruchs und ihrer Bewegung war das Wort „Reform“ (vgl. Bergsdorf 1983: 244f). „Reform“ stand für die Realisierungskonzepte der Visionen einer Erneuerung der Bundesrepublik. Mindestens bis Ende 1971 gelang es Brandt, diese Bestrebungen unter dem von der Bevölkerung positiv konnotierten Begriff der Reformpolitik zu subsumieren. Die Politik der inneren Reformen war „weniger konturiert und koordiniert“ (Jäger 1986: 127). Das lag u.a. an den zweiseitigen auch innerparteilichen Erwartungen an den Brandtschen Kurs. Die einen konnten in ideologischem Eifer gar nicht genug Reformideen entwickeln, die anderen fürchteten radikale Systemveränderungen. Brandt war lange Zeit für beide Richtungen Identifikationsfigur ihrer politischen Vorstellungen. Jedoch gelang es dem Bundeskanzler nicht, eine bündige Strategie über Ziele, Möglichkeiten und Grenzen der gesellschaftspolitischen Reformen zu entwickeln. Dazu war die Mehrzahl der geplanten Reformen nicht realisierbar, ganz zu schweigen von ihrer Finanzierbarkeit. Die übergroßen Visionen konnten nicht erfüllt werden, was eine mehr und mehr negative Konnotation des inflationär verwandten Reformbegriffs zur Folge hatte. Brandt reagierte darauf offen 1973 in seiner zweiten Großen Regierungserklärung, er distanzierte sich von einer zu massiven „Reform“-Rhetorik (Brandt 1973: 49).

Mit Horst Ehmke als Chef in der ersten Legislaturperiode versuchte Brandt, im Bundeskanzleramt den von ihm gesetzten Reformversprechen ein umsetzendes Instrument zu schaffen. Ehmke installierte eine Planungsabteilung im Bundeskanzleramt, die Programm- und Res-



sourcesplanung miteinander verbinden sollte, jedoch aufgrund ihres Umfangs und realpolitischen Zwängen nicht wirksam war. Die Reformpolitik Brandts war auf ein geschlossenes Handeln der Minister angewiesen, da anders als in der Ostpolitik viele Akteure an ihrem unmittelbaren Realisierungsprozess beteiligt waren. Diese unverzichtbare Geschlossenheit konnte der Kanzler in der sozialliberalen Koalition nicht herstellen. Denn Brandt führte in der Reformpolitik mit einem kooperativen, demokratischen, konsenssuchenden Stil. Die Planungseinrichtung Ehmkes und die Diskussionsbereitschaft Brandts ließen auf Partei- und Koalitionsebene eine Vielzahl von Vorschlägen zu, die einem pragmatischen Umsetzen der Reformpläne nicht zuträglich waren. „[K]ein Thema, das nicht mindestens theoretisch einmal auf den Kopf, aber nicht immer wieder auf die Füße gestellt wurde“ (Zundel 1974).

Exemplarisch hierfür sind die Reformbemühungen der Bildungspolitik, die sich durch die gesamte Ära Brandt zogen und deren Maßnahmen Brandt in der ersten Großen Regierungserklärung „an [die] Spitze der Reformen“ positionierte (Brandt 1969: 1124). Durch die von Brandt geschürten Erwartungen an eine umfassende Bildungsreform setzte er seine Regierung unter großen Druck. Er forderte eine Akzentverschiebung von der Bildungsförderung aus wirtschaftlichen Gründen zu der Auffassung von Bildung als Keimzelle gesellschaftlicher Veränderungen. Brandt intendierte eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen den Vertretern von Geist und Macht, deren Höhepunkt und gleichzeitiger Anfang vom Ende das Jahr 1970 darstellte. Zu Beginn dieses Jahres legte der außerparlamentarische Bildungsrat einen „Strukturplan für das Bildungswesen“ (Deutscher Bildungsrat 1970) vor, der die Vorschläge für die Grundstrukturen eines veränderten Bildungswesens beinhaltete. Kurz darauf stellte die Bundesregierung ihre bildungspolitischen Zielvorstellungen in Anlehnung an die Vorschläge im Bildungsbericht 70 (Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft 1970) vor. Beide Schriften vernachlässigten den finanziellen Handlungsspielraum ihrer Vorhaben völlig (vgl. Massing 1984: 203). Um eine Durchführung der Regierungspläne zu ermöglichen, wurde im Juni 1970 die Bund-Länder-Kommission für Bildungsfragen (BLK) geschaffen. Damit waren die Voraussetzungen für eine Bildungsreform gegeben, Pläne und Instrumentarien zur Durchführung waren geschaffen worden. Das waren aber auch die wesentlichsten Errungenschaften der Regierung Brandt. Das ambitionierten Konzept einer sozialen Bildungspolitik, die mündige Bürger hervorbringen sollte, scheiterte an ihren zu illusionären und umfassenden Zielvorhaben. Brandt, der selbst eine Stimme in der BLK innehatte, und seine Regierung scheiterten bei der Harmonisierung der sozialdemokratischen Entwürfe an der Bildungspolitik der CDU/CSU geführten Länder. Die Ideologisierung der Bildungspolitik hatte eine parteipolitische Polarisierung zur Folge, was einen Konsens im BLK fast unmöglich machte. So wurden

die Pläne der Bildungsreform auf einen Minimalkonsens heruntergeschraubt, der Traum einer umfassenden Reform des Bildungswesens war geplatzt. „Demokratisierung und Emanzipierung stießen an die Grenzen der Staatsräson und der Belastbarkeit der Gesellschaft“ (Zundel 1974).

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass Brandts Führungsstil durch das Wecken von Hoffnungen und Erwartungen vor allem in seiner Rede eine enorm emotionale Aktivierung der gesellschaftlichen und politischen Kräfte hervorbrachte. Große Worte und Gesten waren der Grundstein für eine gefühlsmäßige Bindung an den Bundeskanzler, die Brandt jedoch nicht durch eine pragmatische und detaillierte Kleinarbeit umsetzen konnte. Die Bereitschaft, jeden zu Wort kommen zu lassen und einen gemeinschaftlichen politischen Entscheidungsprozess zu fördern, schlug bei der letztendlichen Realisierung von Entschlüssen fehl. Die Externalisierung von Entscheidungen auf außerinstitutionelle Bündnisse wurde nicht mit der entscheidenden Autorität des Kanzlers begleitet und konnte durch den Willen nach Einstimmigkeit nur unzureichende Konsensergebnisse herbei führen. In der Außen- und Deutschlandpolitik war Brandts Engagement und Durchsetzungswillen größer, sein Führungsstil autoritativer als in der Reformpolitik.

## **2.2.2 Policy-Akzentuierung Gerhard Schröders**

Durch die in Schröders Führungsstil dominante Strategie der Führung durch Personalisierung ist eine eindeutige Schwerpunktsetzung auf bestimmte politische Inhalte nur schwer zu erkennen. Schröder griff persönlich in so viele Bereiche der Regierungspolitik ein, dass dieser Multikompetenz und –aktivität im Ganzen das Kapitel 2.2.2.2 gewidmet ist. Trotz dieses breitgefächerten inhaltlichen Engagements lässt sich in toto der rote Faden der Wirtschaftspolitik und damit Beschäftigungspolitik als besonderes Augenmerk des Bundeskanzler Schröders im Folgenden nachweisen.

### **2.2.2.1 Führungsstil Schröders in der Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik**

Im Wahlkampfjahr 1998 gelang es der SPD, ein höheres Maß an wirtschaftlicher Kompetenz in den Augen der Deutschen zu gewinnen<sup>23</sup>. Grund hierfür war vor allem die industriefreundlichere Position der „neuen Mitte“ der SPD, die Schröder verkörperte. Der „Genosse der Borse“ hatte sich schon in Niedersachsen einen Ruf als gesprächsbereiter Politiker in Bezug auf wirtschaftspolitische Themen gemacht. In der Regierungserklärung 1998 gab Schröder an, ökonomische Leistungsfähigkeit sei der Anfang von allem (Schröder 1998). Als Ziel einer

---

<sup>23</sup> So gab das ZDF-Politikbarometer für den Juli 1998 an, 32 Prozent der Deutschen trauten eher einer SPD-geführten Bundesregierung zu, die aktuellen wirtschaftlichen Probleme zu lösen, 22 Prozent der CDU/CSU geführten Regierung.

erfolgreichen Wirtschaftspolitik sah Schröder vor allem die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, an der sich seine Regierung jederzeit messen lassen wolle (ebd.).

Wirtschaftswachstum wollte der Bundeskanzler erreichen durch moderne, nicht traditionell sozialdemokratische Strategien der technologischen Innovationen und einer Abkehr von verstärkter nachfrageorientierter Politik. Dabei legte Schröder großen Wert auf Forschung und Ausbildung. Dieses Konzept präsentierte er schon im Dezember 1997 auf dem Hannoveraner Parteitag durch einen Leitantrag mit dem Namen „Innovation für Deutschland“. In den ersten drei Jahren seiner Kanzlerschaft hatte Schröder die Grundgedanken seines Leitantrages beibehalten. Die Finanzierbarkeit stand dabei seit dem Rücktritt Lafontaines mehr im Vordergrund.

Seine Wirtschaftspolitik wies als einziges Handlungsfeld Schröders eine längerfristige Planung und Kursrichtung auf (vgl. Hofmann 2001). Das Sparprogramm Hans Eichels vertrat Schröder gegen die breite Kritik aus Opposition, Partei, Bundesrat und Gewerkschaften im Sommer 1999 energisch, um im Dezember 1999 mit dem Konzept „Steuerreform 2000“ Erleichterungen in Lohnsteuer und Körperschaftssteuer zu bewirken, die Arbeitsplätze schaffen sollte. Die Zeitplanung der Steuerreform wurde von Schröder in den Zeiten der konjunkturellen Flaute im Sommer 2001 mit der „Politik der ruhigen Hand“ vertreten. Bei dieser Führungstechnik Schröders trat eine Handlungsweise zu Tage, wie sie für den Macher und sonst spontanen Pragmatiker Schröder ungewohnt war. Ungeachtet der Forderungen aus der Wirtschaft versuchte der sozialdemokratische Kanzler nicht, den u.a. durch die globale Wirtschaftslage verursachten schlechten Konjunkturwerten entgegen zu steuern, indem er die für 2002 geplante nächste Stufe der Steuerreform vorzog. Dies ist ein erneutes Indiz für den hohen Stellenwert, welchen Schröder seinem wirtschaftspolitischen Kurs einräumte.

Um eine wirtschaftliche Konjunktur und eine höhere Beschäftigungsrate zu erreichen, bediente sich Schröder einer Vielzahl von Führungstechniken. Ein Ansatz war die Einrichtung des auf Bundesebene situierten „Bündnis für Arbeit“, einem außerparlamentarischen runden Tisch, welcher zum ersten Mal im Dezember 1998 zusammenkam. Vertreten waren hierbei Gewerkschaften und Wirtschaftsverbände, die unter Vermittlung und dem Vorsitz von Schröder zusammentrafen. Ziel Schröders war es, ein Podium für Gespräche zwischen den Tarifparteien zu errichten, bei dem grundsätzliche und Einzelfallprobleme besprochen werden konnten<sup>24</sup>. Schröders Bonus in den Gesprächen beruhte darauf, dass er als Sozialdemokrat aus der Zeit als niedersächsischer Ministerpräsident Vertrauen in den Kreisen der Wirtschaft

---

<sup>24</sup> 1996 hatte die Regierung Kohl eine ähnliches Gremium einberufen, war aber wegen des Ausscheidens der Gewerkschaftsvertreter erfolglos geblieben.

genoss. Aufgrund seiner vor allem parteipolitisch bedingten guten Beziehung zur IG Metall war diese zum Beispiel bei den Verhandlungen über eine Rente mit 60 Jahren erst zu einer Weiterführung der Gespräche bereit. Hiermit stellte er als Person eine gute Integrations- und Vermittlungsfigur dar. Schröder gelang es durch intensive Einzelgespräche mit Vertretern der Tarifparteien, verhärtete und oft traditionell ideologische Positionen aufzuweichen, indem er pragmatisch und sehr energisch durch formale und persönliche Autorität führte. Dabei versuchte Schröder, einen minimalen Konsens zu finden. Er stufte, wie bei der Rente ab 60, die Problematik auf tiefere Ebenen herunter und ließ das Kernproblem unangesprochen, um dabei sein Hauptziel, ein Fortsetzen der Gespräche, zu erreichen. Schröder schlichtete die Konflikte im Bündnis für Arbeit durch geschicktes Taktieren der Positionen und dem Finden von für beide Parteien akzeptierbaren Auswegen, die sich in diesem Fall in einem Kompromisspapier manifestierte. Deutlich wurde für Gewerkschaft wie Wirtschaft die Beharrlichkeit und Zielstrebigkeit der Regierung, die für eine Einigung alle ihr gegebenen Mittel einsetzte. Damit verschob Schröder den Druck zur Einigung auf die beiden Kontrahenten. Durch die „Umarungsstrategie“, (vgl. Korte 2001d) die Schröder bei der Installierung des runden Tisches praktizierte, band er die Tarifpartner in die Verantwortung mit ein<sup>25</sup>. Schröder nutzte auch das Ansehen und die Autorität seiner formalen Kanzlerposition, um eine Einigung zu erlangen. Er führte und begleitete dauerhaft und persönlich, überließ die Vermittlungsfunktion keinem Bevollmächtigten. Dabei wurde vor allem beim Bündnis für Arbeit deutlich, dass Schröder versuchte, durch Initiativen und Moderation der Bundesregierung eine Steuerungsfunktion der Politik in den Zeiten der entgrenzten, globalisierten Wirtschaft beizubehalten.

Schröders Konzept des „aktivierenden Staates“ (Herres/Waller 1998: 211) wurde durch den persönlichen Faktor seines Führungsstiles des aktiven und aktivierenden „Machers“ unterstützt. Durch seinen pragmatischen und originär nicht ideologischen Führungsstil in der Wirtschaftspolitik hatte es Schröder erreicht, das profunde Misstrauen der Wirtschaftskonzerne gegen eine rot-grüne Regierungspolitik zu entkräften. War bis Ende 1999 die Programmatik der Bundesregierung von Arbeitgebern und Wirtschaftsverbänden noch umfassend und grundsätzlich angegriffen worden, so hatte sich seit Anfang 2000 ein deutlicher Wandel in der Akzeptanz der Wirtschaftsreformen vollzogen (vgl. Schumacher 2000). Dadurch wurde der Handlungsspielraum Schröders größer, sozialdemokratische Wirtschaftspolitik sachlicher bewertet und der CDU/CSU die generelle Wirtschaftskompetenz entzogen. Langfristig war die hohe Gewichtung der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung in der Politik Schröders ver-

---

<sup>25</sup> Ausführlicher wird die Taktik Gerhard Schröders, Konkurrenten durch Miteinbezug zu disziplinieren in Kapitel 2.2.2.2 erörtert.

ankert. Die Art und Weise der Zielfindung blieb aber wankend und in dieser Unbeständigkeit wieder musterhaft für den Führungsstil von Schröder.

### **2.2.2.2 Chefsachen und korporatistischer Führungsstil bei Gerhard Schröder**

Seit Beginn der Legislaturperiode unter der Kanzlerschaft Schröders war ein persönlicher Einsatz des Bundeskanzler bei einer enormen Vielzahl an politischen Themenbereichen zu verzeichnen. In jedem Einzelfall bekundete der Bundeskanzler seine temporäre, inhaltliche Schwerpunktsetzung für dieses spezielle Politikfeld. Damit wurde Schröder zu einer Art „Multi-Optionskanzler“ (Korte 2001c), der sich potentiell jedes politischen Inhaltes annehmen konnte. Jedoch unterschied sich der Führungsstil Schröders außerhalb der Policyfelder der Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik: Er agierte nicht mit einem realen, beständigen, persönlichen Engagement. Seine Handlungen waren mittel- oder kurzfristig angelegt, oder der Bundeskanzler schaffte durch die Initiierung von Kommissionen Gremien, deren Agieren er als Art übergeordneter Schirmherr überwachte und beobachtete, deren Vorgehen im Einzelnen er jedoch nicht maßgeblich mitbestimmte und deren Vorsitz er weiterdelegiert hatte. Diese Art von Universalaktionismus bündelte sich in zwei signifikanten Handlungsmustern Schröders, welche autoritative und kommunikative Führungselemente aufwiesen.

Erstens erklärte Schröder politische Vorgänge zur „Chefsache“ und machte damit deutlich, dass das so klassifizierte politische Handlungsfeld nun unter seiner autoritären Führung und Kontrolle verändert werde.

Zweitens schaffte Schröder zu bestimmten gesellschaftspolitischen Themen außerparlamentarische Kommissionen, in die er auch Politiker und Akteure miteinband, die nicht zur Regierungskoalition gehörten. Dieses Vorgehen lässt sich als Merkmal eines „korporatistischen Führungsstiles“ (Korte 2000: 27) klassifizieren, dessen Ziel ein durch Kommunikation erreichtes, konsensuales Ergebnis ist. Korte sieht in einem „korporatistischen Führungsstil“ den „Ausdruck der pragmatischen Moderation bei der internen Entscheidungsfindung“, bei dem eine „Steuerung durch Integration von Interessengruppen und Konsens der Beteiligten“ zu verzeichnen ist (ebd.).

#### *Chefsache*

In seiner Großen Regierungserklärung kündigte Schröder an, den „Aufbau Ost“ zur „Chefsache zu machen“ (Schröder 1998). Dies war die erste erklärte Chefsache des Bundeskanzlers, blieb aber nicht die letzte. Während seiner Kanzlerschaft wurde diese Führungstechnik zum kontinuierlichen Handlungsmuster bei einer großen Menge politischer Themen (dazu Mertens

2001). Dabei lassen sich die politischen Situationen, in denen Schröder das Instrument der Chefsache angewandt hatte, in zwei Kategorien unterteilen: Krisen- und Bedarfsfall.

Unter die erste Kategorie des Krisenfalls fiel ein Großteil der Chefsachen Schröders. Dabei reagierte Schröder auf eine aktuelle, krisenähnliche Situation mit der öffentlich gemachten Vereinnahmung des Themas durch seine Person. Typisch für diese erste Kategorie war aber auch die zeitlich sehr kurzfristige Handlungsweise, der eine ausgearbeitete, langfristige Strategie fehlte. Schröder ergriff vielmehr die Chance zur Selbstdarstellung als rettender Kanzler und „Feuerwehrmann“. Die Bereiche, in denen Schröder aktiv wurde, ziehen sich durch die gesamte Bandbreite der politischen Ressorts. Die vielleicht bekannteste Chefsache Schröders war im November 1999 die Rettung des vor dem Konkurs stehenden Holzmann-Konzerns, um dessen Sanierung sich der Bundeskanzler persönlich bemühte. Schröder hielt selten an fruchtlosen oder stark kritisierten Entscheidungen fest, die er selbst gefällt hatte. Das Regieren Schröders leitete sich oft aus seinem Führungsstil ab, die Strategie „Management by Chaos“ (Nayhaus 2001) oder des „kalkulierten Chaos“ (Der Spiegel 26/1999) zu verfolgen. Der Bundeskanzler reagierte auf eine Krisensituation, die seine Regierung oft selbst verschuldet hatte, mit einem Machtwort („Basta!“) und eines persönlichen sich Annehmen des Problems. Obschon am prägnantesten im Jahr 1999 erkennbar, kündigte Schröder auch nach der Aufstellung eines gut koordinierenden Machtdreiecks Steinmeier, Müntefering und Struck (vgl. Kap 3ff) Handlungsmaßnahmen öffentlich und im Parlament an, die auf keinerlei Planung basierten<sup>26</sup>. Mit dem Instrument der Chefsache erreichte Schröder eine Machtzentralisierung auf seine Person. Das in den allermeisten Fällen öffentlich vermarktete Besitzergreifen von politischen Sachverhalten verlieh dem Bundeskanzler einen „Kompetenz- und Steuerungszuwachs“ (Korte 2000: 28) und eine größere Popularität.

Die zweite Kategorie, in der Schröder mit der Führungstechnik „Chefsache“ agierte, fällt unter den „Bedarfsfall“. Der Bundeskanzler sah aufgrund einer problematischen, aber nicht krisenhaft zeitbedingten Situation, die Ankündigung eines längerfristigen persönlichen Engagements seinerseits als erforderlich an. Damit schob sich Schröder, wie bei der „Krisen-Chefsache“, an die Spitze der Entscheidungshierarchie, die ihm gesetzlich festgelegt nur innerhalb der Regierung durch die Richtlinienkompetenz gegeben ist. Die Chefsache ersetzt die Richtlinienkompetenz in Fällen, die außerhalb des Wirkungsradius<sup>6</sup> der Richtlinienkompetenz

---

<sup>26</sup> Zum Beispiel kündigte Gerhard Schröder -für alle Parteien und Vertraute überraschend- anlässlich der Haushaltsdebatte 2001 in einer Bundestagsrede am 13. September 2000 an, in Hinblick auf die steigenden Benzinspreise „soziale Korrekturen“ zu erwägen. Hinter dieser Eröffnung stand keine Planung, Finanzminister Eichel konnte nur mit der Bereitschaft reagieren „alle Varianten zu prüfen“. Am 22. September dann gab Schröder u.a. Absichten über eine Erhöhung der Entfernungspauschale bekannt (zit. n. und vgl. Kolhoff 2000).

standen und wenn das Einfordern des Kanzlerprinzips ein zu schwerwiegendes Mittel zur Machtsicherung gewesen wäre.

Anhand der Chefsache „Aufbau Ost“ lässt sich die zweite Kategorie der Chefsache im Bedarfsfall exemplarisch verdeutlichen. Mit ihrer Bekanntgabe in der Regierungserklärung besetzte Schröder in erster Instanz die Lösungskompetenz des „Problems“ Ostdeutschland für sich. Durch das Einsetzen von Rolf Schwanitz als Staatsminister im Bundeskanzleramt mit dem Aufgabenbereich „Aufbau Ost“ machte Schröder deutlich, dass der Bundeskanzler persönlich sich um die Belange der Ostdeutschen kümmern will. Mit der Installierung eines zuständigen Staatsministers für ostdeutsche Angelegenheiten zeigte Schröder nach außen eine hohe Gewichtung der politischen Angelegenheiten der neuen Bundesländer. Ein weitergehendes, detailliertes und „schlüssiges Konzept“ zur Bewältigung der zum Teil schwerwiegenden Missstände in Ostdeutschland „fehlt[e] jedoch“ (Brychcy 2000). Weiter war eine intensive und dauernde –vor allem finanzielle- Unterstützung des Mitarbeiters im Bundeskanzleramt nicht zu erkennen. Dass es sich bei der Chefsache „Aufbau Ost“ mehr um Darstellungs- als Entscheidungspolitik handelte, verdeutlichten die Kanzlerreisen 2000 und 2001, bei denen Schröder vor allem das Image eines ostpolitisch engagierten Bundeskanzlers verbreitete, es aber an nachhaltiger Zuwendung fehlen ließ. Durch das Nutzen einer ostdeutschen Verwandtschaft zur Prestigepflege im Frühjahr 2001 machte er den Bonus einer aus Ostdeutschland stammenden Oppositionsführerin Merkel in Ansätzen wieder wett.

Ein anderer Führungsaspekt in Bezug auf die Chefsache im Bedarfsfall wird an dem Beispiel der „Technologie - Offensive“ (Greencard - Initiative) im März 1999 deutlich. Ohne Vorankündigung und Krise erklärte Schröder das Vorhaben seiner Regierung, Informatikexperten aus dem Ausland die Einreise nach Deutschland zu erleichtern. Damit stärkte Schröder auf dreierlei Weise seine Machtposition. Erstens kam er damit den Forderungen der Arbeiterschaft entgegen und nahm sie so weiter für sich ein. Zweitens war die Opposition wegen Schröders unangekündigten Entwurfs zunächst nicht in der Lage, einen Alternativvorschlag zu unterbreiten und damit in die Defensive gedrängt. Drittens hatte er mit dieser Greencard-Offensive die Konzeption der Einwanderung und Integration von Ausländern in einen ganz neuen Blickwinkel gestellt. Damit prägte Schröder die Ausländerpolitik mit einem einzigen Auftritt um und konnte somit die blockierte Debatte weiterbringen. Durch das Einbringen von neuen Ideen schaffte sich Schröder einen Vorsprung zur Opposition und personifizierte damit die von ihm geforderte Innovation.

Beide Kategorien der Chefsache zeigen die Führungs- und Steuerungsfähigkeit Schröders, bei der sein Streben nach Zentralisierung seiner Macht deutlich hervortritt.

### *Korporatistische Führungstilelemente*

Als Schröder Anfang Mai 2001 eine außerparlamentarische Ethikrat einberief, hatte er bereits neun außerparlamentarische Bündnisse und Kommissionen<sup>27</sup> im Laufe seiner Kanzlerschaft gebildet. Anlass war meist ein akuter Bedarfsfall, den Schröder und seine Berater aufgrund einer gut entwickelten Sensibilität und durch aufmerksames Verfolgen von Demoskopieergebnissen als Problem erfasst hatten. Selbstständig gründete der Bundeskanzler die Gremien, in diesem Sinne führte Schröder bei ihrer Initiierung noch autoritär. Doch schon anhand der Personalentscheidung des Bundeskanzlers lassen sich seine Machtsicherung durch Konsenssuche und Umarmen von politischen wie gesellschaftlichen Gegnern erkennen.

Mit der Integration von Rita Süßmuth, Richard von Weizsäcker und Otto Graf Lambsdorff als Vorsitzende in Gremien, welche die Lösung von gesellschaftlich brisanten Themen im Konsens suchten, gelang es Schröder, oppositionelle Widerstände schon im Ansatz zu unterbinden. Konsensrunden wurden zum „Allheilmittel“ (Der Spiegel 5/1999) gegen Kritik an und für eine gestärkte Machtposition des Kanzlers. Auch die Oppositionsparteien konnten aus den Konsensrunden Profit ziehen, denn ihre Parteimitglieder hatten zur Ergebnisfindung beigetragen. Dabei war das Renommee des Bundeskanzlers jedoch höher gestellt, er war es schließlich, der die jeweiligen Politiker einberufen hatte. Ziel Schröders war hierbei - wie bei dem Instrument der Chefsache- nicht, wie erfolgreich die weitere Abwicklung erfolgt oder inwieweit die Ergebnisse der Gremien politisch umgesetzt wurden, sondern die Darstellungspolitik eines führungsstarken und effektiv handelnden Kanzlers zu unterstreichen. Parlament wie Partei wurden dabei umgangen. Es entstand der Eindruck, auf die Ansprüche der modernen Gesellschaft werde schnell und pragmatisch reagiert. Dies wäre bei der Struktur des Parlaments und einer langsamen, aber dafür demokratisch legitimierten Entscheidungsfindung nicht gegeben gewesen. Schröder erhielt durch das Externalisieren der Entscheidungsfindung ein höhere Kontrolle über das Ergebnis der Kommissionen, da sie überschaubar und von ihm eingerichtet waren. Somit schaffte er sich eine eigene Opposition auf Zeit, wenn er innerhalb der Regierung auf Widerstand stieß. Nach dem Erreichen des Konsenses wurden die Allianzen auf Zeit aufgelöst, Schröder konnte mit den Ergebnissen frei verfahren, Kritik, auch aus den eigenen Reihen, wurde aufgrund dieses von Personen aus einem breiten Meinungsspektrum getragenen Konsensvorschlages, der durch den Kanzler vorgebracht wurde, erschwert.

---

<sup>27</sup> Hierzu gehörten: 1. Kommission Gemeinsame Sicherheit und Zukunft der Bundeswehr, 2. Bündnis für Arbeit, 3. Zuwanderungskommission, 4. Kommission zum Übernahmegesetz, 5. Nationaler Ethikrat, 6. Atomkonsens, 7. Rat für nachhaltige Entwicklung, 8. Expertenkommission zur Reform des Unternehmerrechts, 9. Internationale Expertenkommission „Historische Mitte Berlin“. Nur unter Schröders persönlichem Vorsitz war dabei das Bündnis für Arbeit und der Atomkonsens.



### **2.3 Vergleich der persönlichen Faktoren der Führungsstile von Willy Brandt und Gerhard Schröder**

Bei der Untersuchung der Personen Willy Brandt und Gerhard Schröder lassen sich sechs Kategorien der persönliche Führungstilfaktoren dieser Kanzler ausmachen, mit denen sie ihre Autorität und Führungsposition behaupteten. Diesen sechs Kategorien wird hier ein maßgeblicher Einfluß auf die systemischen Faktoren der Führungsstile von Brandt und Schröder beigemessen.

#### 1. Führung durch Biographie und Sympathie weckende Eigenschaften

Beide Bundeskanzler verfügten über Charme und wußten mit ihrem Sympathie weckenden Auftreten eine gestärkte Führungsposition zu erlangen, indem sie ihre Popularität in der Öffentlichkeit auch in den politischen Institutionen einsetzten. Auf dem Hintergrund seiner Biographie und u.a. durch die Fähigkeit, symbolische Akzente zu setzen, entfaltete Brandt Züge einer charismatischen Herrschaft. Schröder hingegen gelang es eher durch das medienvermittelte Image des durchgreifenden und handlungsorientierten Managers, sich Macht anzueignen. Machtbewusst und pragmatisch errang der kompetent wirkende Schröder das Vertrauen der Wählerschaft, indessen warb Brandt mit dem Nimbus der moralischen Integrität.

#### 2. Führung durch Integration

Brandt führte mit seinen persönlichen Talente von Toleranz und Integration, nahm Öffentlichkeit und Partei für sich ein. Trotzdem wirkte Brandt nicht kumpelhaft, sondern eher distanziert und unnahbar. Schröders joviale, volksnahe und anpassungsfähige Art sicherte ihm zum Teil Autorität in Bevölkerung und politischen Arenen. Doch Schröders Macht fußte nicht auf jene Art der Zuneigung, wie sie Brandt von jungen und intellektuellen Wählern bzw. Politikern entgegen gebracht wurde. Seine Integrationsfähigkeit ist weniger ausgeprägt als Brandts.

#### 3. Führung durch Disziplinierung

Krass unterscheiden sich die beiden sozialdemokratischen Kanzler in Konfliktsituationen. Brandt scheute die verbale Auseinandersetzung und griff eher zögerlich abwartend in Krisensituationen ein. Schröder neigte zu Präsentation von Stärke und verwendete häufig Machtwor-te zur Disziplinierung und als Ausdruck schneller Entscheidungen, die skrupulöse Art Brandts war ihm fremd. Mehr als Brandt etablierte Schröder seine Führungsposition aufgrund von Disziplinierung.

#### 4. Führung durch Sprache

Die stilistische Qualität der Brandtschen Sprache emotionalisierte und nahm seine Zuhörer für ihn ein, die eher einfache und oft drastische Wortwahl Schröders vermittelte Kompetenz.

Schröder war ein geschickter Kommunikator, aber sprach den Rezipienten nicht affektiv an. Durch ihre Sprache gelang es Schröder wie Brandt, Zustimmung und Rückhalt zu gewinnen und damit ihre Machtposition zu stärken.

#### 5. Führung durch das Erfassen von Stimmungen

Trotz vieler Unterschiede haben Brandt und Schröder vor allem eine Eigenschaft gemeinsam: Beide besaßen eine hohe Sensibilität für Trends und Stimmungen in der Gesellschaft und vermögen darauf einzugehen. Schröder selbst verortete diese Begabung bei Brandt: „Willy hatte die kaum bei irgendeinem anzutreffende Fähigkeit, auf neue Entwicklungen sensibel zu reagieren“ (zit. n. Anda/Kleine 1998: 150) und sah seine herausragende Eigenschaft ebenfalls in der Empfindsamkeit (vgl. ebd.). Das politische Reagieren von Brandt und Schröder auf „Volkes Stimme“ fiel unterschiedlich aus, längerfristig und ideologisch-visionär bei Brandt, pragmatisch, kurzfristig und bürgernah bei Schröder. Das meist intuitive Erfassen von Wählerstimmungen ist wesentlich für die Festigung der Bevölkerungszustimmung für Schröder und Brandt und damit für ihre Herrschaftsposition überhaupt.

#### 6. Führung durch Personalisierung und Visionen

Sowohl Brandt wie Schröder verfügten über das Talent, Politik zu personalisieren, dies war ein wichtiger Bestandteil ihrer Machtsicherung. Bei Brandt war die Bundestagswahl 1972 eindeutig ein Votum der Bestätigung seiner Person, bei Schröder erkannte man präsidentielle Merkmale in seinem politischen Selbstverständnis. Zeitgeschichtlich war die Machtübernahme Brandts geprägt von einem auch durch seine Person symbolisierten Neuanfang und Aufbruch. Brandt stellte einen ideologischen Zeitenwechsel dar. Schröders Amtsübernahme war unaufdringlich und vermittelte nicht den Eindruck eines epochalen Neubeginns. Brandt steuerte mit seiner Person zu neuen Visionen eine sozialdemokratischen Politik bei, Schröder verkörperte eher die jüngere und modernere Variante eines Managerkanzlers, der sich nicht durch eine deutliche Abgrenzung zu seinem Vorgänger profilierte. Schröder trat „nicht als Symbolfigur für die Einheit von Macht und Geist, sondern als Personifikation politischer Pragmatik“ (Prantl 1999:33) an.

Führung durch die dargestellten Kategorien manifestierte sich in gehobenem Maße bei der Untersuchung der inhaltlichen Schwerpunktsetzungen der beiden Bundeskanzler. Der Einsatz persönlicher Begabungen vollzog sich bei Schröder wie Brandt betont innerhalb ihrer individuellen Policy-Akzentuierungen, welche im Folgenden miteinander verglichen werden.

Deutlicher als Schröder diente Brandt seine Biographie als Machtressource, die er vor allem in der Ost- und Deutschlandpolitik einsetzen konnte. Die persönlichen Charaktereigenschaften der beiden Bundeskanzler nutzten diesen besonders in ihren inhaltlichen Schwerpunkten.

Die abwartende und nicht dominierende Art Brandts war für eine diplomatische Außenpolitik und eine Versöhnung mit der 68-Generation förderlich. Schröder gelang es durch die ihm eigene Pragmatik und Entschlossenheit, Wirtschaft und Bevölkerung für sich einzunehmen.

Die machtstrategische Bildung von außerparlamentarischen Konsensgremien war nicht neu, ihre Anzahl, ihr stetiges Publikmachen, das beständige Auswählen von außerkoalitionären Personen und die Kontinuität, mit der Schröder sich ihrer bediente, jedoch schon. Während Brandt die Führung außerhalb seiner Schwerpunkte der „großen“ Politik oft anderen überließ, nahm sich Schröder Problemen an, die nicht unbedingt zu dem Aufgabenbereich eines Bundeskanzlers gehören (Bsp. Holzmann). Dies geschah jedoch nur dann, wenn sich der Einsatz von Bundeskanzler Schröder prestigeträchtig vermarkten ließ. Somit trat bei Schröder der machtpolitische Erfolg seiner Führung deutlich in den Vordergrund und weniger eine altruistische Gesinnung, welche natürlich bei Politikern im allgemeinen selten anzutreffen ist. Brandt wird sie aber mehr als anderen zugeordnet.

Autoritäre Züge des Führungsstiles von Brandt sind nahezu ausschließlich in der Ostpolitik zu erkennen, indessen stellte sich Schröder nicht nur bei seiner Schwerpunktsetzung der Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik als autoritativer und machtpolitisch zentraler „Chef“ dar. Brandt zentralisierte die Macht in der Außenpolitik auf sich und seine Kanzleramt. Er umging, anders als in der Reformpolitik, das zuständige Ressort. Bei politischen Prozessen, die sich innerhalb der Reformpolitik vollzogen, versuchte Brandt nie durch autoritatives Führen wie Schröder einen Abschluss zu finden.

Innenpolitische Entscheidungsprozesse wiesen bei Brandt wie bei Schröder einen Zickzackkurs auf. Nur war Schröder stets der Kopf der neu vertretenen Position, während es bei Brandt Situationen gab, in denen er seine Führungsposition nicht verteidigen konnte. Schröder ordnete und führte seine Mannschaft geschlossen, um politische Prozesse zu beschleunigen, Brandts Ziele versanken im Sumpf der von ihm geförderten Diskussion.

Der prägnanteste Unterschied der Führungsstile von Brandt und Schröder in Hinblick auf ihre inhaltlichen Schwerpunktsetzung zeigt sich beim Umsetzen der weltanschaulichen Konzeption der Sozialdemokraten. Sowohl seiner Ost- wie seiner „Reform“-politik stellte Brandt pathetisch umspannende, ideologisch geprägte Visionen seiner Kanzlerschaft voran. Im weiteren Sinne kann man eine grundlegende Programmatik bei Schröder nur in der Idee der diffusen „neuen Mitte“ erkennen. Doch stellte sich Schröder nicht bindend in das Konzept und ver-

folgte auch kein genaues Definieren für seine Kanzlerschaft. Sein Vorhaben, bei Erringen der Kanzlerschaft „nicht alles anders, aber vieles besser zu machen“ war beispielhaft für die fehlende Programmatik seiner Kanzlerschaft. Die „Demokratisierung“ der deutschen Gesellschaft war umfassendes Programm Brandts, welches sich in allen Bereichen seiner Politik widerspiegelte. Schröders Führungsstil war pragmatischer, mehr an dem jeweiligen Problem orientiert und entbehrte eines ideologischen Fundamentes. Damit war für Brandt eine generelle Vision und Planung wichtigster Strategiepunkt seines Führungsstiles, während für Schröder der erzielte Erfolg im Vordergrund stand und die Art der angewandten Mittel sekundär blieben. Reformen wurden bei Schröder im Bedarfsfall und in einer Krisensituation kurz- und mittelfristig vollzogen, Brandt intendierte eine Reform der gesamten Gesellschaftsstruktur. An einer detaillierten und nach einem Zeitplan ausgearbeiteten Konzeption ihrer Programmatik mangelte es sowohl bei den Chefsachen Schröders wie den Visionen Brandts. Brandt gewann die Zustimmung seiner Wähler aufgrund der angekündigten Visionen, forcierte aber in der Reformpolitik keine Realisierung und verwehrte in Entscheidungssituationen sein Kanzlerwort. Brandt personifizierte die bundesdeutsche Friedenspolitik, Schröder war in allen politischen Bereichen präsent. Ihm gelang es durch diese Omnipräsenz jedoch nicht, eine politische Idee mit seiner Person zu identifizieren. Durch seinen Einsatz für zum Teil entgegengesetzte Themen wirkte Schröder ambivalent, so trug er zum Beispiel sowohl den Titel „Genosse der Bosse“, als auch „Boss der Genossen“.

Aus der Betrachtung der Policy-Akzentuierung der beiden Bundeskanzler lässt sich schließen, dass Politiker dann gewählt werden, wenn ihre Person mehr für die Lösung der aktuellen Sorgen steht als andere. Brandt scheiterte zu dem Zeitpunkt, als die politischen Bereiche, in denen man ihm Lösungskompetenz zugeordnet hatte, abgelöst wurden durch Schwerpunktsetzungen von Arbeitslosigkeit und Wirtschaftskrise. Zeitgeschichtlich gesehen haben sich die Bundeskanzler jeweils den Themen besonders angenommen, die zum Zeitpunkt des jeweiligen Machtwechsels besonders relevant waren.

### **3. SYSTEMISCHE FAKTOREN DER FÜHRUNGSSTILE VON WILLY BRANDT UND GERHARD SCHRÖDER**

Bei der Untersuchung der systemischen Faktoren gilt in Bezug auf die vier hier darzustellenden Arenen eine Zweiseitigkeit der Führung und hiermit des politischen Führungsstils. Zum einen führt der Kanzler in der Arena (des Bundeskanzleramtes, der Partei, des Kabinetts, der Medien) und zum anderen benutzt er die Arena als Werkzeug politischer Führung. Dabei werden nachfolgende Fragen zu beantworten sein:

Wie führten Willy Brandt und Gerhard Schröder in Bundeskanzleramt, Partei und Kabinett? Mit welchen Mitteln zentrierten sie die Macht in Partei und Kabinett auf ihre Person? Inwiefern gelang es ihnen, auch durch die Nutzung der Medien, ihre Macht im Inneren der politischen Institutionen und Systeme von außen zu sichern? Die folgenden Unterkapitel zu den systemischen Faktoren zeigen, erörtern und belegen die Muster politischen Führens der Kanzler. Der Sicherung der Herrschaftsposition wird hier eine zentrale Funktion beigemessen, da Brandt und Schröder nur bei einer unangefochtenen Machtposition innerhalb der politischen Institutionen in der Lage waren, ihre politische Konzepte vollends umzusetzen

#### **3.1 Das Bundeskanzleramt**

„Jeder Bundeskanzler ist auf Dauer nur so gut wie sein Bundeskanzleramt“ (Hefty 1999). In der Besetzung des Bundeskanzleramtes und seiner Arbeit spiegeln sich Machtansprüche, Strategien und Schwerpunkte des Regierens wider. Das Bundeskanzleramt ist dem Bundeskanzler direkt zur Erfüllung seiner Aufgaben unterstellt. Es ist mehr als Partei und Kabinett ein Werkzeug zur politischen Führung. Information und Beratung sind Funktionen des Bundeskanzleramtes. Dadurch und als zentrale Koordinierungs- und Schaltstelle verfügt das Bundeskanzleramt über bedeutende Einflussmöglichkeiten auf die Politik des Bundeskanzlers und damit der Bundesregierung. Der Chef des Bundeskanzleramtes steht als formal wichtigster Berater des Kanzlers im Mittelpunkt des Amtes. Er bereitet Projekte hinter den Kulissen vor, koordiniert, begleitet, hält den Kontakt zu den Ministerien und registriert in regelmäßigen Gesprächsrunden aufkommende Probleme für den Kanzler (vgl. Mertes 2000: 62-84). Zusätzlich legt der Bundeskanzleramtschef die Tagesordnung der Kabinettsitzungen in Zusammenarbeit mit den Staatsministern der einzelnen Ressorts fest und besitzt hiermit ein Machtinstrument, die für den Kanzler bei der Planung und Durchsetzung seiner politischen Ziele von erheblicher Bedeutung ist. Die nachfolgend beschriebenen Akteure im Bundeskanzleramt wurden nicht in Hinblick auf ihrer formal-hierarchischen Positionen gewählt, sondern auf ihre Relevanz hinsichtlich der Analyse zum Führungsstil der Bundeskanzler. Eine vollständige Darlegung von

Person und Hintergrund der Hauptakteure des Bundeskanzleramtes fällt somit weg, auch weil dieses den Rahmen der Arbeit sprengen würde.

### **3.1.1 Führungsstil Willy Brandts im Kanzleramt**

In den folgenden zwei Kapiteln werden die herausragenden Akteure im Bundeskanzleramt, die Brandt nach den Wahlen 1969 und 1972 zuarbeiteten, und seine Führung des Amtes analysiert.

#### **3.1.1.1 Planung und Programm: Ehmke und Bahr**

Die Führung des ersten Bundeskanzleramtes unter Brandt bestand aus einer „Dreierspitze“ (Brauswetter 1976: 17). Der dem Bundeskanzler direkt verantwortliche Chef des Bundeskanzleramtes, Horst Ehmke, war zugleich Bundesminister für besondere Aufgaben. Katharina Focke, eine ebenfalls dem Bundeskanzler unterstellte Parlamentarische Staatssekretärin, nahm u.a. Aufgaben in Bildung und Forschung wahr. Der Staatssekretär Egon Bahr war Bevollmächtigter der Bundesrepublik Deutschland in Berlin und für Brandt der wichtigste Koordinator in der Außen- und Deutschlandpolitik (Brauswetter 1976: 54)<sup>28</sup>. Ehmke und die Staatssekretäre hatten direkten Zugang zum Bundeskanzler. Außer einigen engen Beratern Brandts kam aus Kabinett und Koalition niemand an dem Chef des Bundeskanzleramtes vorbei. Brandt verfügte mit dieser Dreier-Führungsgruppe des Bundeskanzleramtes über ein auch in sich geschlossenes Instrument zur politischen Führung. Ihr gemeinsamer Nenner war, „alerte Intelligenz, lockerer Stil und Loyalität gegenüber dem Kanzler“ (Zundel: 1970a).

Bei der Regierungsbildung 1969 setzte Brandt mit Horst Ehmke einen Politiker an die Spitze des Bundeskanzleramtes, dessen Qualitäten sich deutlich von denen Brandts unterschieden. Ehmke stellte für Brandt ein selten reibungsloses, aber effektives Instrument zur politischen Führung bereit. Die Persönlichkeit Ehmkes war nicht mit den Anforderungen an einen Chef des Bundeskanzleramtes als bloßem „Sekretär“ des Kanzlers zu vereinbaren. Ehmke veränderte bei Amtsantritt das Bundeskanzleramt nach seinen und Brandts Vorstellungen. Er vergrößerte das Personal des Bundeskanzleramtes von 250 auf 400 Mitarbeiter (Brauswetter: 1976: 29). Ehmke erweiterte die bestehende Struktur des Amtes, und gliederte sie hierarchisch in fünf Abteilungen<sup>29</sup> um (Ehmke 1994: 110). Eine Ordnung, auf die sich alle nachfolgenden Bundeskanzleramtschefs bezogen. Horst Ehmke versuchte, die Planung der Bundes-

<sup>28</sup> Zur politischen Führung Brandts durch das Bundeskanzleramt in der Ost- und Deutschlandpolitik vgl. Kap. 2.2.1.1

<sup>29</sup> Diesen fünf Abteilungen waren folgende Aufgabenbereiche zugeteilt: I: Recht und Verwaltung; II: Auswärtige und innerdeutsche Beziehungen, äußere Sicherheit; III: Innere Angelegenheiten; IV: Wirtschafts-, Finanz- und Sozialpolitik; V: Planung. Zusätzlich baute Ehmke eine „Verbindungsstelle zu Parlament, Parteien, BPA und Presse“ unter der Leitung von ORR Winkel auf.

regierung mit einem „Vorhabeninformationssystem“ (Ehmke, zit. n. Jäger 1986: 29) umzuwandeln und das Bundeskanzleramt zur Regierungszentrale umzustrukturieren. Langfristige Planung als Mittel der politischen Führung galt Ende der 60er Jahre und Anfang der 70er Jahre als wichtiges machtpolitisches Instrument (vgl. Bebermeyer 1974), das jedoch nicht bei der Abwicklung von zeitbedingten politischen Entscheidungen erfolgreich einsetzbar war. Chef der Planungsabteilung fünf war Reimut Jochimsen. Die Planungsaktivitäten des Bundeskanzleramtes stießen bei den Kabinettsministern auf harsche Kritik. Sie sahen die Handlungsautonomie ihrer Ressorts gefährdet. Zusätzlich führte Ehmke eine Art Rotationsprinzip zwischen Bundeskanzleramt und den Ressorts ein, bei dem Mitarbeiter zwischen beiden Institutionen wechselten. Diese neue Arbeitsweise brachte dem Bundeskanzleramt und dadurch auch Brandt und gleichzeitig den einzelnen Ressorts einen erheblichen Informationsgewinn. Interne Absprachen zwischen den Ressorts hinter dem Rücken des Bundeskanzlers wurden behindert. Ehmke hatte so ein gut strukturiertes und funktionierendes Kanzleramt für Brandt geschaffen.

Aufgrund seiner umtriebigen Persönlichkeit, insbesondere auch in Abgrenzung zu Brandt, seiner Planungsabsichten und seiner Stellung als stimmberechtigtes Kabinettsmitglied entstand innerhalb kurzer Zeit nach Regierungsantritt ein „tiefes Mißtrauen“ (Baring 1982: 520) gegen ihn in Kabinett und Partei. Doch seine Planung scheiterte nicht nur an den Gegenkräften der Ressorts, die sich gegen den „geheimen Superkanzler“ zur Wehr setzten. Ehmke waren sein eigenes politisches Image und seine Freude an Auseinandersetzungen oft wichtiger als für Brandt die widerstrebenden Kabinettskräfte zu koordinieren (vgl. Der Spiegel 30/1970a). In besonderem Maße herrschten Konflikte zwischen Schmidt und Ehmke (vgl. Der Spiegel 14/1970). Schon bei der Ernennung des machtbewussten Ehmkes zum Minister musste Brandt auf Drängen Schmidts schriftlich zusichern, dass Ehmke Kanzler und Vizekanzler nicht in deren Abwesenheit vertreten würde.

Der Kanzler und Ehmke verfahren in einer „kompensatorischen Arbeitsteilung“ (Ehmke 1994: 201), bei der Ehmke mit seinem offensiven Verhalten viele Auseinandersetzungen von Brandt fernhielt. Während Brandt laute Auseinandersetzungen und schnelle Entscheidungen mied (vgl. Der Spiegel 6/1971: 36), wurde der zum Teil hochfahrende und angriffslustige Ehmke schnell für seine hemdsärmelige Art bekannt (Nielauß 1988: 149). Ehmke sah im Kanzleramt „die Zentrale der Macht und sich selbst am Schaltpult“ (Baring 1982: 521).

Unklar bleibt, wie sehr Brandt bei der Ernennung des Kanzleramtschefs diese Konfrontation mit den Ressorts beabsichtigt hatte. Brandt selbst profitierte nicht selten von der „Blitzableiterfunktion“ seines Ministers. Ehmke erklärte, Brandt hätte von ihm eine Entlastung in den

Bereichen erwartet, „die ihm [Brandt] selbst nicht lagen, dazu gehörte der ganze ‚Betrieb‘ vom Kanzleramt und Regierung“ (Ehmke: 1994: 102). So entließ Ehmke eine Vielzahl von Angestellten der alten Regierung aus dem Bundeskanzleramt und fing die Kritik daran mit seiner Person von Brandt ab. Er selbst kenne inzwischen Brandts „persönlich[e] Konfliktscheu.“ (Ehmke 1994: 102). Laut Ehmke bestand seine weitere Funktion bei der politischen Führung Brandts in der Vermittlung bei Konfrontationen zwischen Brandt und der Opposition bzw. der eigenen Partei. Demnach wirkte Ehmke für Brandt nicht nur in der Funktion des Beraters und Informanten, sondern auch als „Prellbock“ und Schlichter für entstandene Konflikte, die Brandt mied. Brandt engagierte sich kaum in den koordinierenden Sitzungen des Bundeskanzleramtes. Bei den täglichen Lagebesprechungen des Bundeskanzleramtes mit den Abteilungsleitern war Brandt „in der Regel nicht anwesend. Auch an der wöchentlichen Großen Lage nahm der Kanzler nur unregelmäßig teil“ (Brauswetter 1976: 22).

An der Loyalität von Ehmke zu Brandt bestand selbst bei Kritikern Ehmkes nicht der geringste Zweifel. Das „Modell der Arbeitsteilung“ (Ehmke 1994: 202), in dem Ehmke den Ausputzer, Vorprescher, Handlanger, kurz, wie Brandt es formuliert haben soll: „Spezialist[en] für alles“ (Ehmke 1994: 107) spielte, war effektiv. Doch die burschikose Art Ehmkes und seine weitreichenden Kompetenzen machten ihn am Ende der ersten Legislaturperiode zum Stein des Anstoßes für Kabinett, Partei und Koalition. „Am Ende waren alle gegen Ehmke“ (Baring 1982: 523). Brandt bemühte sich selbst nicht um eine gut funktionierende Koordination, er überließ das Funktionieren des Bundeskanzleramtes Ehmke. Wie sehr Ehmke Brandt den Rücken freigehalten hatte und damit ein erfolgreicher Helfer für Brandts politische Führung darstellte, bemerkten seine Kritiker erst, als er abgesetzt worden war (vgl. Jäger 1982: 96).

### **3.1.1.2 Brandts „Küchenkabinett“**

Bei der Bildung der zweiten Regierung Brandt nach der erfolgreichen Wahl im November 1972 wurden u.a. im Bundeskanzleramt einschneidende Veränderungen vorgenommen. Horst Ehmke wurde von Brandt zum Postminister vorgeschlagen. Dies vor allem wegen der Bedingung Helmut Schmidts, mit Ehmke als Chef des Kanzleramtes nicht erneut Finanzminister sein zu wollen (Harpprecht 2000: 215). Brandt ließ sich somit von einem Kabinettsmitglied unter Druck setzen und veränderte dadurch wesentlich die Struktur des allein ihm dienenden Amtes. Horst Grabert wurde schließlich auf Vorschlag von Egon Bahr als Kanzleramtschef eingesetzt. Grabert wurde nicht mehr der Status eines Ministers zuteil, er verlor damit an Einfluss im Kabinett.

Der neue Chef des Bundeskanzleramtes war verwaltungstechnisch versiert, es mangelte ihm aber an politischem Gewicht. Grabert forcierte notwendige Entscheidungen nicht, er wickelte



sie ab. „Das Kanzleramt betrieb nicht mehr Politik wie unter Ehmke, sondern nur technische Koordinierung“ (Jäger 1986: 94). Die Leitung des Bundespresseamtes wurde 1972 einem FDP-Mitglied, Rüdiger von Wechmar, überantwortet. Dies bedeutet, dass dem Bundeskanzler in der zweiten Legislaturperiode im eigenen Bundeskanzleramt ein Politiker des kleinen Koalitionspartners in einer elementaren Position unterstellt war. Durch die Parteizugehörigkeit Wechmars wurde dieser, obschon kompetent und bemüht, im Sinne des sozialdemokratischen Kanzlers zu handeln, oft übergangen (vgl. Harpprecht 2000: 80). Personalpolitisch verkannte Brandt die Bedeutsamkeit des Bundeskanzleramtes zu seiner Machtsicherung, aus Konfliktscheue und Desinteresse ließ er eine personelle Veränderung in der Führung des Amtes zu seinen Ungunsten zu.

Egon Bahr wurde in der zweiten Legislaturperiode zum Minister für besondere Aufgaben ernannt und war weiterhin für Ost- und Deutschlandpolitik zuständig. Die Beratungsfunktion des Bundeskanzlers übernahmen jetzt vorwiegend Menschen, die keine Vollblutpolitiker waren. Brandts engster Beraterkreis, bestehend aus den Journalisten Klaus Harpprecht und Günther Gaus und Egon Bahr wurde von der Presse abschätzig als „Hofstaat“ (Neumaier 1973) bezeichnet. Gaus (Staatssekretär im Bundeskanzleramt) und Harpprecht (Chef der Schreibstube) wirkten in den Augen der Presse und politischen Kontrahenten kaum produktiv auf den Vollzug der alltäglichen, politischen Geschäfte (Baring 1982: 594ff). Ihre Rivalität untereinander und die (Brandt nicht fremde) Neigung zu Kontemplation und ausschweifenden Diskussionen schwächten Brandts Position zur politischen Führung. Bemerkenswert ist, dass gerade Günther Gaus, der ab 1973 zu diesem Zirkel gehörte, knapp drei Jahre vorher diese Neigung Brandts, seine Ausarbeitung von politischen Konzepten auf einen kleinen Zirkel zu beschränken, beanstandete:

„Geneigt zu einer starken Loyalität gegenüber Mitarbeitern, an die er sich gewöhnt hat und deren Qualität wie Umgangsart ihm behagen, sammelt Brandt einen kleinen Kreis von Vertrauten um sich, dessen Einfluß weit über die Ämter und Kompetenzen seiner Mitglieder hinausreicht. [...] Die Beschlüsse dieser Zirkel werden zu den Richtlinien der Politik“ (Gaus 1970).

Klaus Harpprecht und Brandt verband eine enge Freundschaft. Der Chef der Schreibstube wurde nach seinem Ruf ins Kanzleramt der engste Berater Brandts und hatte großen Einfluss auf die Politik des Bundeskanzlers. Harpprecht war wirksam als „think tank“. Ohne formale Macht und nur mit einem Honorarvertrag an das Bundeskanzleramt gebunden, nahm er keinerlei koordinierende oder informationspolitische Funktionen wahr. Das Einführen der emotional besetzten Begriffe „Compassion“ und „Lebensqualität“ war Harpprechts Idee, der dadurch die Führungsrolle Brandts auf das „linksliberale Establishment“ (Glötz 1975: 221ff; vgl. Kap. 2.1.1) stärkte. Gleichzeitig steigerte Harpprecht so den Eindruck einer Entrücktheit Brandts, eine Wirkung, die ihn für die Partei zum abgehobenen, unpragmatischen und zu sehr

abwägenden Politiker machte. Brandt war nicht in der Lage, sein eigenes Amt, trotz -wie er später selbst eingestand- „mangelnder Zusammenarbeit“ (Brandt 1976:578), zu verändern. Er wurde abgeschirmt, das Bundeskanzleramt war für ihn „statt einer Hilfe eine Belastung.“ (Harpprecht 2000: 422). Eine aktiv autoritäre Führung von Brandt durch und in dem Bundeskanzleramt der zweiten Legislaturperiode lässt sich demnach nicht erkennen. Hier schwächte seine Personalpolitik Brandts Führungsposition.

### **3.1.2 Führungsstil Gerhard Schröders im Kanzleramt**

Die erste Legislaturperiode Schröders dauerte noch kein Jahr, da tauschte der Bundeskanzler seinen Chef im Bundeskanzleramt aus. Die zwei folgenden Kapitel untersuchen somit die beiden Phasen des Schröderschen Bundeskanzleramtes, die Zeit unter Bodo Hombach und Frank-Walter Steinmeier. Die Einteilung in die beiden Phasen dient vor allem zur zeitlichen Einordnung. Die relativ umfangreiche Untersuchung der nur sechsmonatigen Aktivitäten Hombachs erfolgt wegen ihrer als exemplarisch erachteten Aussagen zum Führungsstil von Schröder.

#### **3.1.2.1 Bodo Hombach**

Schröder setzte bei der Bildung des Bundeskanzleramtes im November 1998 auf ein vertrautes Umfeld, damit konnte Schröder eher auf einen loyalen Rückhalt des Bundeskanzleramtes bauen. Als Staatssekretär berief der ehemalige Ministerpräsident von Niedersachsen seinen langjährigen Kanzleichef Frank-Walter Steinmeier. Uwe-Karsten Heye, Regierungssprecher von Schröder in Niedersachsen, nun Regierungssprecher und damit Leiter des Bundespresseamtes, wurde ebenso von dem neuen sozialdemokratischen Kanzler nach Bonn mitgenommen, wie seine Büroleiterin Sigrid Krampitz, sein Redenschreiber Thomas Steg und sein wirtschaftspolitischer Berater Alfred Tacke, der verbeamteter Staatssekretär im Wirtschaftsministerium wurde.

Allein Bodo Hombach war erst im Januar 1998 zu dem Wahlkampfteam von Schröder gestoßen. Hombach wurde zum Chef des Kanzleramtes und Minister für besondere Aufgaben ernannt. Hombach galt als ein von amerikanischen Medienstrategien inspirierter „Spin Doctor“, ein Politexperte, der durch „Strippenziehen“ und Nachrichtenlancierung die medienpolitische Macht des Ministerpräsidenten Schröders erheblich vergrößerte.<sup>30</sup> Er verfügte über enge journalistische Kontakte, die er gekonnt zu nutzen wusste. Hombach wurde auch während der Kanzlerschaft Schröders ein unverzichtbarer Imageberater und Inszenator des Bundeskanzlers. Seit 18 Jahren in der SPD aktiv, verfügte Hombach über gute Kontakte zum rechten Flü-

---

<sup>30</sup> „Zu Hombachs Spezialitäten gehört es beispielsweise, angeblich geheime Vermerke über seine angeblichen Pläne zu fertigen, die dem Gegner zugespielt werden“ (Leyendecker 1998).

gel der SPD in Nordrhein-Westfalen. Der ehemalige Wirtschaftsmanager und wirtschaftspolitische Berater der nordrhein-westfälischen Regierung Hombach gehörte zum „think tank“ der Schröderregierung. Mit seiner Linie der „neuen Mitte“ der SPD, die er schon seit 1980 vertrat, ging der Chef des Kanzleramtes mit den programmatischen Vorstellungen von Schröder konform<sup>31</sup>. Noch drei Wochen vor Amtsantritt veröffentlichte Hombach ein Buch (vgl. Hombach 1998), das als politische „Kampfansage“ (Hujer 1998) gegen die neokeynesianische Politik, für die Oskar Lafontaine eintrat, verstanden wurde. Schröder schrieb zu diesem Buch das Nachwort.

Damit wird auch der machtstrategische Auftrag Bodo Hombachs deutlich. Durch ihn machte Schröder das Kanzleramt zum „machtpolitischen Zentrum gegen Super-Finanzminister Oskar Lafontaine“ (Thelen 1998). Mit seinen medienpolitischen Begabungen wie seiner wirtschaftspolitischen Kompetenz und seinen Verbindungen zu Medien, Wirtschaft und rechtem Flügel der SPD sollte Hombach als politisches Gegengewicht zu Lafontaine fungieren (vgl. Korte 1999b). Lafontaine sah sich durch die „Indiskretionen und Desinformationen“ (Lafontaine 1999: 129), die seiner Meinung nach gezielt von Hombach in Schröders Auftrag in Umlauf gebracht wurden, immer wieder in das falsche Licht gesetzt.

Zusätzlich zu den Erfüllung der alltäglichen Aufgaben im Bundeskanzleramt beauftragte Schröder Hombach mit Sondermissionen<sup>32</sup>. Der Chef des Kanzleramtes war allgegenwärtig und stieß dabei nicht nur auf Wohlwollen. Seine selbstbezogene Art, seine Informationspolitik und die fehlende Erfüllung seiner koordinierenden wie partei- und koalitionspflegenden Aufgaben stießen bei Kabinetts, Fraktion und Presse auf Missfallen. Konzeptionelle Planung fand „so gut wie nicht statt“ (zit. n. Leinemann 1999). Ende Juni 1999 wurde Bodo Hombach von Schröder „weggelobt“. Schröder schlug seinen umstrittenen Bundeskanzleramtsminister als politischen Koordinator des Balkan-Stabilitätspaktes vor. Hombach hatte in der politischen Abstimmung von Schröderschen Spontanplänen, der Pflege von Netzwerken und dem Ausfeilen von Konzepten enttäuscht. Seine eigenen politischen Ambitionen hatte Hombach zu wenig hinter die Anforderungen des Bundeskanzleramtes gestellt, um eine geräuschloses Funktionieren des zentralen Kanzlerorgans zu garantieren. Im Übrigen hatte sich seine Hauptaufgabe, die Gegenmacht zu Lafontaine zu bilden, erledigt. Doch mit Hombachs Weggang besaß Schröder auch keine Person mehr in seinem Amt, die die Funktion des Buhmanns und

---

<sup>31</sup> Eine Anfang November 1998 gegründete britisch-deutsche Arbeitsgruppe, deren deutschen Vorsitz Hombach innehatte, war mit dem Auftrag versehen worden, Konzepte für eine modernisierte sozialdemokratische Regierungspolitik in Europa nach dem Programm des „dritten Weges“ zu entwickeln.

<sup>32</sup> wie die Freilassung von Helmut Höfer aus dem iranischen Gefängnis, die Vermittlung in Bezug auf Zwangsarbeiterentschädigungen in den USA und die Koordination des „Bündnis für Arbeit“.

des Prellbocks für Kritik übernahm. Bis dahin war Hombach für viele Fraktionsmitglieder der SPD als „der böse Geist Schröders“ (Kister 1999b) betrachtet worden.

Bei Amtsantritt baute Schröder diverse vor allem programmatisch relevante Referate auf, wie das der Planung in Arbeitsstäben auf Leitungsebene. Damit konnte er die vorherrschenden unionsparteilich gesinnten Beamten zum Teil übergehen und ein effektives Arbeiten im Sinne der SPD garantieren. Mit der Neuerfindung eines Staatssekretär für Kultur verfolgte Schröder eine weitere Strategie zum Ausbau seiner Autorität. Schröder selbst konnte kulturpolitische Themen nicht mit seiner Person verknüpfen. Durch die Installierung eines beamteten Staatsministers für Kultur, der die Regierungspolitik bundesweit vertreten konnte, intendierte Schröder eine Verbindung von Geist und Macht, die durch den Akademiker, Verleger und Journalisten Michael Naumann perfekt verkörpert wurde. Ende 2000 wurde Julian Nida-Rümelin sein Nachfolger. Immer wenn Schröder eine Thematik direkt oder indirekt zur „Chefsache“ erklärte, waren die Folgen für das Bundeskanzleramt enorm. Die Ausarbeitung und Abwicklung wurden vom zuständigen Ressort auf das Bundeskanzleramt übertragen, Erfolge und Fehlschläge wurden auf Kosten des Kanzlers verbucht.

Schröder bündelte die Kompetenzen der Chefsache „Aufbau Ost“ im Bundeskanzleramt durch die Ernennung eines Staatsministers – dem Sachsen Rolf Schwanitz– , der vor allem für eine enge Zusammenarbeit mit den Regierungen der ostdeutschen Länder sorgen sollte. Anders als Naumann besaß Schwanitz jedoch kein Publicity-wirksames Auftreten und auch keinen Etat, über den er relativ eigenständig verfügen konnte. Zudem sind im Bereich der Politik der neuen Länder viel größere politische Zwänge und Verantwortlichkeiten zu erkennen als im Bereich Kultur.

### **3.1.2.2 Frank-Walter Steinmeier**

Steinmeier, schon zuvor mit den administrativen und organisatorischen Angelegenheiten von Schröder betraut, konnte die Arbeit des Bundeskanzleramtes nach dem Weggang von Bodo Hombach einheitlicher strukturieren. Steinmeier übernahm als neuer Chef des Bundeskanzleramtes von Hombach nur die Organisation des „Bündnis für Arbeit“, nicht Hombachs Position als Minister für besondere Aufgaben und seine übrigen Sonderaufgaben. Anders als Hombach gewann Steinmeier durch eine diskrete, effiziente und zuverlässige Koordinationsarbeit im Bundeskanzleramt das Vertrauen von Kabinett und Fraktion (vgl. Schwennicke 2000). Mit dem Wegfall der bundespolitisch unerfahrenen Doppelspitze wurde auch eine einheitlichere Informationspolitik über den Schreibtisch von Steinmeier erreicht. Die Pannen der ersten Monate während Schröders Kanzlerschaft, welche aus der fehlenden Koordination herührten, wurden vermieden. Steinmeier war erfolgreicher in der Lage, unausgegorene Kanz-

lerpläne (vgl. Korte 1999a) zu überarbeiten und nicht ungeschliffen an die Öffentlichkeit gelangen zu lassen. Steinmeier war „die komplementäre Figur zum Medienkanzler, die das Konsensprinzip Schröders in Politik umsetzt[e]“ (Schwennicke 2000). An Steinmeier kam kein Vorschlag, kein Gesuch außerhalb des Bundeskanzleramtes vorbei. Er genoss jenes Vertrauen des Bundeskanzlers, das eine reibungslose Zusammenarbeit möglich macht. Schröder ließ dem bestimmt und ruhig auftretendem Steinmeier einen „relativen Freiraum“ (zit. n. ebd.) bei seiner Arbeit. Dennoch fanden keine wichtigen Abstimmungsgespräche ohne den Kanzler statt. Steinmeier war zur zentralen Figur im Bundeskanzleramt geworden, sein Aufgabenbereich war groß. Er verfügte über eine Autorität, die aus seiner Koordinationskompetenz erwuchs, nicht jedoch aufgrund von autoritativem Auftreten, er konzipierte keine politischen Perspektiven (vgl. Der Spiegel 48/2000).

Zusätzliche Sonderaufgaben, die Vermittlung der „neuen Mitte“ und die Kontaktpflege zum Parlament wurden zum Teil von dem Bundestagsabgeordneten Hans Martin Bury übernommen, der im Juli 1999 zum Staatsminister ernannt wurde.

In den dreimal in der Woche stattfindenden Sitzungen der Koordinationszentrale, an der üblicherweise Schröder, Steinmeier, Heye, Bury, Krampitz, Fraktionsvorsitzender Peter Struck und Generalsekretär Franz Müntefering teilnahmen (vgl. Krause-Burger 2000: 34), besprach man im Kanzleramt die aktuell politischen Probleme und die politische Agenda des Bundeskanzlers. Alles war auf ihn zugeschnitten, Schröder übernahm jedoch nicht die Leitung der Sitzung, sondern ließ die Themen vortragen und gab nur gelegentlich beschließende Zwischenkommentare ab. Schröders Führungsstil war locker, kumpelhaft (vgl. ebd.:34ff). Diese Führungsgruppe unter der Leitung des Bundeskanzleramtes war „das eigentliche Zentrum des Regierungshandelns“ (Bannas 2000c) und wichtiges systemisches Instrument der politischen Führung Schröders.

Steinmeier verbesserte die Arbeit des Bundeskanzleramtes erheblich und machte sie zur Machtressource von Schröder, in der die reaktionsschnelle Arbeitsweise des Bundeskanzlers koordinierte und vor- wie nachbereitet wurde. Ohne Scheu griff Schröder in die personale Struktur seines Amtes ein und veränderte sie, wie in seiner Regierungspolitik, oft spontan und meist für ihn förderlich. Das niedersächsische Netzwerk, das er zu großen Teilen ins Berliner Kanzleramt übernommen hatte, war auf ihn eingespielt und konnte sich nach einer Gewöhnungsphase im bundesdeutschen Betrieb, auf die Machtsicherung des Bundeskanzlers perfektionieren.

### 3.1.3 Vergleich der Führungsstile von Willy Brandt und Gerhard Schröder im Bundeskanzleramt

Bei einem ersten Blick auf das Bundeskanzleramt unter Schröder und Brandt fällt auf, dass beide Bundeskanzler zuerst einen auffälligen, egozentrischen und machtbewusst auftretenden politischen Chef des Bundeskanzleramtes und Minister für besondere Aufgaben eingesetzt hatten, dem ein vor allem auf Koordinierung bedachter und zurückhaltender Chef des Bundeskanzleramtes ohne Ministerstatus folgte. Nach näherer Betrachtung wird deutlich, dass diese Entwicklung sich nicht in beiden Fällen positiv auf die Machtzentralisierung der Bundeskanzler ausgewirkt hat.

Horst Ehmke ergänzte durch sein durchgreifendes und entschiedenes Auftreten die Führung Brandts. In den Fällen, in denen Brandt Konflikte und Auseinandersetzungen scheute, griff Horst Ehmke durch und stellte seine geräuschvolle Art in den Dienst des Bundeskanzlers. Bei Differenzen auch persönlicher Art zwischen Brandt mit anderen Politikern konnte er meist als Schlichter agieren. Hombachs machtbewusstes und zum Teil hochfahrendes Auftreten verprellte wichtige koordinierende Mitarbeiter in Partei und Kabinett und schadete damit Schröder. Erst nach erheblichen Koordinationsmängeln und Absetzen der Doppelspitze funktionierte das Bundeskanzleramt unter Steinmeier geräuschlos. Hombach verfolgte ein eigenes politisches Programm und musste nicht wie Ehmke eine fehlendes Durchgreifen des Kanzlers kompensieren. Die Talente von Bodo Hombach nutzte Schröder und setzte sie bewusst ein. Wie Ehmke Helmut Schmidts politische Bestrebungen in Schach gehalten hatte, hatte Schröder es vor allem dem internen „Mobbing“ von „Spin Doctor“ Bodo Hombach zu verdanken, dass er sein Kanzlerprinzip zum machtpolitischen Wirken gegen Lafontaine einsetzen konnte. Die CDU-Mitarbeiter im Kanzleramt entließ Ehmke zum großen Teil, Schröder verringerte eine Einflussnahme entgegen sozialdemokratischer Programmatik durch die Einführung einer Leitungsebene.

Während Schröder durch Einsetzen von Staatsministern für Sonderaufgaben (Schwanitz, Naumann) wichtige Themen durch das Bundeskanzleramt einnahm, wird bei Brandt besonders in seiner zweiten Legislaturperiode deutlich, dass er außerhalb seiner Außenpolitik keine Machtverschiebungen zu Gunsten des Kanzleramts vornahm. Eine Behauptung der Position des Kanzleramtes war besonders Ehmkes optimierter Organisation und Koordination des Bundeskanzleramtes zu verdanken. Obschon Brandt von der Arbeitsteilung zwischen Ehmke und ihm profitierte, lässt die Entlassung Ehmkes aus dem Kanzleramt auf Drängen Helmut Schmidts den Schluss zu, dass Brandt Ehmke nicht aus machstrategischem Kalkül eingesetzt hatte. Die Konstellation war oft nützlich, aber wahrscheinlich nicht geplant. Brandt wusste

sein Kanzleramt nicht zu funktionalisieren und setzte seinen starken Chef des Bundeskanzleramtes ab, damit stärkte er die Machtposition des Kabinetts und nicht die eigene. Brandts Führungsstil im Bundeskanzleramt fehlten strategische, Macht erlangende und sichernde Faktoren, ganz im Gegensatz zur Kanzleramtsführung Schröders.

Das unauffällige Arbeiten von Grabert und Steinmeier weist im Kern einen Unterschied auf. Grabert gelang es nicht wie Steinmeier nach dem Weggang von Hombach, die unbestrittene, koordinierende Autorität des Bundeskanzleramtes zu werden. Während Steinmeier bei Fraktion wie Kabinett großes Vertrauen genoss, war Grabert nicht in der Lage, den Kanzler aus der abgeschirmten Position des Küchenkabinetts zu lösen. Ein intensiver Informationsaustausch zwischen Grabert und Brandt fehlte von beiden Seiten. Grabert konnte anders als Steinmeier keine politische Informationsnetzwerke aufbauen und somit als Frühwarnsystem des Kanzlers dienen, sondern war ausschließlich mit der technischen Koordination beschäftigt. Dem zweiten Bundeskanzleramt Brandt fehlte eine einheitliche, gut funktionierende Organisation und Abstimmung, eine Leitung, die Steinmeier mit amtsübergreifender Anerkennung geduldig meistert. Der täglichen, fest eingerichteten Abstimmungskonferenz zwischen Ressorts und Bundeskanzleramt blieb Brandt fern. Schröder hatte sich nach der personellen Umstellung des Bundeskanzleramt eine machtpolitische Zentrale aufgebaut. Diese machtpolitische Funktionalisierung des Bundeskanzleramtes war Brandt nicht gelungen. Brandt bewertete die Machtsicherung durch Abstimmung und Koordination zu gering, er ließ seinen Mitarbeitern einen nahezu autonomen Freiraum, in dem sie agieren konnten. Selbst wenn er Mängel an ihrer Handlungsweise erkannte, scheute er davor zurück, personalpolitische Konsequenzen zu ziehen. Schröder vertraute Steinmeier zwar, kontrollierte ihn aber. Waren die eingesetzten Mitarbeiter in seinem Bundeskanzleramt nicht mehr funktional, so setzte er sie ohne Scheu ab. Er führte in einer Art wirtschaftlichen Chefposition, seine Vormachtstellung war beruflich und unumstritten. Schröder gab Weisungen zwar auf kumpelhafte Art, in ihrer Geltung blieben sie jedoch unangezweifelt. Die Autorität Brandts im Bundeskanzleramt war ebenso unbestritten, basierte aber mehr auf der persönlichen Verehrung für und Bindung zu Brandt und der Programmatik, für die der Bundeskanzler stand. Er blieb ein aus der Ferne wirkender Kanzler, der damit in Gefahr lief, seine Mitarbeiter aus den Augen zu verlieren.

Ideologische Diskussionen innerhalb des Bundeskanzleramtes lagen Brandt sehr, während Schröder sie vollkommen aus seiner pragmatischen Alltagspolitik fern hielt (vgl. Krause-Burger 2000: 36).

Es wird deutlich, dass die Führungsposition der beiden Bundeskanzler immer dann gestärkt wurde, wenn - neben den Erfüllung der grundlegenden Funktionen des Kanzleramtes - sich

die Persönlichkeit des Bundeskanzler mit der seines Kanzleramtschefs ergänzt. Das Kanzleramt von Brandt bestand eher aus Verehrern, während sich Schröder mit vertrauten Untergebenen umgab. Trotzdem gelang es Brandt nur in der ersten Legislaturperiode, seine Machtposition im politischen Gefüge durch das Instrument des Bundeskanzleramtes zu stärken. Er richtete es weniger auf die machtkonsolidierenden und administrativen Anforderungen hinaus, als auf seine persönlichen Neigungen. Bis auf die ostpolitische Ausrichtung des Bundeskanzleramtes durch Bahr und das Durchgreifen und Schlichten von Ehmke, hat das Bundeskanzleramt Brandts kaum Erfolge in der Machtsicherung ihres Bundeskanzlers und der auf seine Person abgestimmten Abwicklung seiner Konzepte, aufzuweisen. Somit wirkte insbesondere das Kanzleramt Brandts in der zweiten Periode eher kontraproduktiv, eine Kanzlerposition stärkende Machtressource war es nicht. Brandts Kanzleramt spiegelte das Bemühen um die politische Manifestierung eines neuen Programms, einer neuen Politik, wider. Dagegen bildete das Bundeskanzleramt unter Schröder vor allem ein wesentliches Mittel zur Behauptung und Verteidigung seiner Macht. Während Schröder dem Bundeskanzleramt die Ausarbeitung seiner oft ohne Planung im Hintergrund kundgegebenen Linien anvertraute, hielt Brandt an den ideologisch vorgegebenen Parteiprogrammen des Aufbruchs der sozialdemokratischen Regierung von Anfang an fest. Durch die Schnelligkeit der Koordinierung von Schröders politischem Handeln erarbeitete das Bundeskanzleramt Schröder einen erheblichen Vorsprung zum Beispiel bei Aktionen mit Wirkung auf die Partei. Es war genau auf die kurzfristigen Strategien eingespielt, die maßgeblich zum Führungsstil Schröders gehörten, und dadurch außerordentlich effektiv. Schröders wichtigste systemische Machtquelle stellte somit das Bundeskanzleramt dar, es war „seine Heimat“ (zit. n. Leersch 1999).

### **3.2 Die Regierungspartei**

Während einem Kanzler durch Richtlinienkompetenz und Kanzlerprinzip ein mächtiger formaler Handlungsrahmen zur Verfügung steht, muss ein Parteivorsitzender mehr informelle Führungsinstrumente anwenden, um seinen Führungsanspruch zu behaupten und seine Amtsbefugnisse auszubauen. Die Regierungspartei vertritt und verteidigt Maßnahmen des Kanzlers nach außen und vermittelt sie von der Spitze an die Basis. Wichtigste Aufgabe der Regierungspartei ist die Legitimation der Regierungsentscheidungen durch die Mehrheit der Wähler (Nicolauß 2000: 41).

„Die Position des Bundeskanzlers als gleichzeitiger Parteivorsitzender erhöht seine persönliche Macht, seine politischen Gestaltungsmöglichkeiten und vor allem seine Souveränität bei politischen Entscheidungen und insbesondere Personalentscheidungen – sowohl in der Regierung als auch in der Partei. Gleichzeitig wird das Risiko eines überraschenden Machtverlustes minimiert.“ (Hirscher 2000: 51f)



Brandt und Schröder waren als einzige Parteivorsitzende der SPD beide zugleich Bundeskanzler. Die SPD ist eine Mitgliederpartei, deren meinungs- und mitgliederstarke Basis in größerem Maße in Flügel und Strömungen geteilt ist als bei manchen anderen Parteien. Dadurch wurden Ausgleich und Integration in seiner Partei für einen SPD-Vorsitzenden oft zur entscheidenden Aufgabe. Inwieweit Brandt und Schröder die SPD und ihre Besonderheiten zur Machtsicherung und als Machtressource nutzten und sie zur „Kanzlerpartei“ machen konnten, wird in diesem Kapitel untersucht. Welche besonderen Mittel zur politischen Führung die beiden Bundeskanzler einsetzten, damit die Partei geschlossen ihren Vorsitzenden stützte, ist hierbei von besonderer Bedeutung.

### 3.2.1 Führungsstil Willy Brandts in der SPD

Willy Brandt war von 1964 bis 1987 Parteivorsitzender der sozialdemokratischen Partei Deutschlands. Den Höhepunkt seiner Führungsautorität in der Partei erlebte Brandt von 1969 bis 1973 als Bundeskanzler (Walter 1997: 1305). Gegen die Präferenzen von Wehner und Schmidt erkämpfte Brandt eine sozialliberale Regierung (Brandt 2000: 443). Erst seit dem Ende der sechziger Jahre hatte Brandt sich in der SPD als Vorsitzender etabliert und hohe Akzeptanz als Vorsitzender<sup>33</sup>, vor allem durch seine Regierungsmacht als Berliner Bürgermeister gefunden. Dennoch galt er bis zu seinem - für Partei und Öffentlichkeit - überraschend entschlossenen Eintreten für eine sozialliberale Regierung unter seiner Kanzlerschaft als „hölzern und schwerfällig, phlegmatisch unentschlossen und leicht zu entmutigen“ (Baring 1982: 137). Seit dem Abend der Wahlnacht am 28. September 1969 agierte Brandt entgegen dieser Bewertung und führte seine Partei mit einer Hartnäckigkeit an die Regierung, die ihm nicht zugetraut worden war. Brandt hatte eine gut organisierte, traditionsreiche Massenpartei hinter sich, die sich aufgrund seiner „Visionen“ in Außen- und Reformpolitik (vgl. Kap. 2.2.1) und seiner Persönlichkeit geschlossen und nahezu vorbehaltlos hinter ihren Vorsitzenden stellte (Walter 1997: 1305). Die SPD konnte bei der Bundestagswahl 1972 ein hohes Maß der Unterstützung für ihren Vorsitzenden mobilisieren, doch wegen ihrer starken Basis und eigenen Positionen war sie nie in dem Maße „Kanzlerpartei“, wie es die CDU in den Hochzeiten unter der Führung Adenauers gewesen war (Nielaß 1988:134). Die Genossen artikulierten ihre politischen Zielvorstellungen deutlich, agierten selbstbewusst und beanspruchten Einflussnahme auf die Regierungspolitik. „Mit dem Jahre 1969 wurde deshalb die Partei des Kanzlers

---

<sup>33</sup> 1966 wurde Willy Brandt mit 99, 36% der Delegiertenstimmen zum Parteivorsitzenden wiedergewählt. Dies wurde sein höchstes Ergebnis im Laufe seiner langen Amtszeit und das Zweitbeste aller SPD-Vorsitzenden. Nur Kurt Schumacher errang 1948 mit 99, 71 % in der Geschichte der sozialdemokratischen Parteivorsitzenden mehr Zustimmung. (Daten aus: Tagesspiegel vom 8. Dezember 1999: Die besten Wahlergebnisse der SPD-Parteivorsitzenden, S.2.).

zu einem selbständigen und zeitweise auch unberechenbaren Faktor“ (Niclaß 1988: 145). Die große Unterstützung, die der Kanzler bis zum Ende des Jahres 1972 von der SPD erfuhr, verminderte sich im Frühjahr 1973. Brandt gelang es nicht, den Wahlsieg in eine langfristige Zustimmung seiner Partei für seine Regierungspolitik umzuformen. Sein charismatischer Führungsstil (vgl. Kap. 2.1.1) war bedingt durch die „große“ Politik der Verständigung mit dem Osten und dem Verkünden von reformpolitischen Visionen. Die Vision der Außenpolitik trug nicht mehr, es musste nur noch im Kleinen ratifiziert werden, Brandts Reformpolitik ließ sich kaum realisieren. Damit brach das Fundament seiner „unumstrittenen Autorität und konkurrenzlosen Führungsstellung“ (Walter 1997: 1305) zum Teil weg. Forderungen des linken Flügels wurden massiver und Kritik am Führungsstil des Bundeskanzlers in der Partei lauter. Als Parteivorsitzender war Brandt jedoch unumstritten, nur in seiner Funktion als Regierungschef wurde er aus der SPD angegriffen.

Durch seine Biographie konnte Brandt die Gegensätzlichkeiten innerhalb der SPD mit seiner Person integrieren. Bei Amtsantritt Brandts als Bundeskanzler hatten sich stark oppositionelle Strömungen innerhalb der SPD gebildet. Die Schlichtung von Konflikten und die Vermittlung zwischen den Flügeln beanspruchten überwiegend Brandts Führungsengagement in der Partei.

### **3.2.1.1 Einbindung der Flügel**

Die Struktur der SPD änderte sich ab 1965 elementar, bis 1964 hatte sie 300.000 Mitglieder, in den drei Jahren der ersten Legislaturperiode Brandts wurden 410.000 Neuzugänge gemeldet (Niclaß: 1988: 126). Nach Peter Glotz waren die neuen Mitglieder der SPD zweigeteilt in linksliberales Establishment und jüngere Menschen, die Vertreter einer „Gegenkultur“ waren (Glotz, 1975: 221ff). Mit dem starken Anstieg der Mitglieder aus Akademie und Mittelstand wurde der Anteil der Arbeiter geringer.<sup>34</sup> Der Neuzugang aus der „Gegenkultur“ politisierte und radikalisierte den linken Flügel der SPD. Die Spannungen innerhalb der Regierungspartei wurden unübersehbar. Brandts Position blieb unangegriffen, trotz der scharfen Kritik der Jusos an halbherzigen Reformen, mangelnder innerparteilicher Demokratie und fehlender Theoriedebatten (vgl. Jäger 1986: 34ff). „Symbolfigur und Befürworter der Sammlungsbewegung war Willy Brandt“ (Niclaß 1988: 129). Die Gegenkultur sah in der Person Brandt eine Figur, die wegen seines Aufenthalts im Exil und seinem frühen sozialistischen Engagement trotz aller Kritik am Bestehendem akzeptiert wurde (vgl. Kap. 2.1.1). Sie sah in ihm ein Vorbild des durch die Institutionen gehenden Veränderers und schlossen sich ihm daher an. Brandt

---

<sup>34</sup> Dieser soziostrukturelle Wandel der SPD manifestierte sich 1966/67 in der Bildung des „Frankfurter Kreises“, dem vor allem Jungsozialisten (Jusos), linke Intellektuelle, ehemalige Vertreter der Außerparlamentarischen Opposition (APO) und ehemalige Mitglieder des 1969 aufgelösten Sozialistische Deutschen Studentenbundes (SDS) angehörten (Müller-Rommel 1982: 69ff, 161ff).

überzeugte das linksliberale Establishment nicht nur mit seiner Biographie, sondern mit seinen Utopien einer besseren Gesellschaft. Durch neue Visionen der „Compassion“ und „Lebensqualität“ bediente er Sehnsüchte der gebildeten, oberen Mittelschicht des linksliberalen Establishments. Die Reaktion auf diese, normativ aufgeladenen Begriffe war sehr positiv (vgl. Harpprecht 2000: 24). Brandt agierte zum Teil im Duktus des linken Establishments und macht dadurch eigene Anliegen zu Anliegen eines Milieus. Auf der traditionellen Seite standen „Kanalarbeiter“, der Godesberger Kreis und gemäßigte Sozialdemokraten, deren Wortführer Hans-Jochen Vogel wurde (Arend 1975: 72ff). Auch in den Augen der traditionellen SPD stand Brandt für ihre politischen Vorstellungen. Seine an die Realität gebundene Regierungspolitik fand breite Unterstützung im traditionellen Flügel. Somit führte und integrierte Brandt „durch Herkunft, Lebensstil und Denkungsart“ (Baring 1982: 566) diese drei Strömungen der SPD.

Trotz aller Unterstützung für Brandt gelang es dem SPD-Vorsitzenden nicht immer, die Partei auf einheitlichen Kurs einzuschwören. Dieses lag überwiegend an der Heterogenität der Partei, hatte seine Ursachen aber auch in der „Abgehobenheit“ Brandts von der Partei. Brandt verließ sich zu sehr auf die Unterstützung durch „Parteivorstand, [...] Gewerkschaftsrat und [...] Landes- und Bezirksvorsitzend[e]“ (Brandt 2000: 447). Er versäumte es, diese wichtigen Organe mit kluger Koordination und Führung zur Disziplinierung der Parteibasis einzusetzen. Die SPD-Spitze (Brandt, Wehner, Schmidt) äußerte sich, aufgrund mangelnder Abstimmung, zum Teil gegensätzlich. Brandts Informationsvergabe und Austausch über seinen Regierungskurs fand oft nur im engsten Kreis seiner Berater im Kanzleramt statt (vgl. Brandt 2000: 463).

Im April 1972 warnte Brandt, er würde als Parteivorsitzender zurücktreten, sollte der Parteitag in Hannover etwas beschließen, „was im Widerspruch stünde zu dem, wofür [er] mit anderen die breite Zustimmung der Wähler gefunden habe“ (Brandt, zit. n. Baring 1982: 546). Er versuchte, die linke Mitgliederschaft durch die Androhung des Rücktritts auf Regierungskurs zu halten. Dieses extreme Mittel ist nicht beispielhaft für die Reaktion Brandts auf die Extravaganzen der neuen Linken. Es zeigte einen Machtverlust, wie er fünf Monate nach der Bundestagswahl 1972, die ein klares „Personalplebizit“ (Jäger 1994: 80) für Brandt war, überraschte. Doch sah sich die junge linke Fraktion der SPD durch diesen Wahlsieg gestärkt und formulierte ihre Forderungen nach einem sozialistischeren Kurs der SPD deutlicher.

Auf dem Parteitag in Hannover errang Brandt einen Sieg über die radikalen Forderungen der Parteilinken, indem er ihre extremen Reformansprüche auf dreierlei Weise in Schranken hielt. Er verwies erstens auf die Rücksichtnahme auf den kleineren Koalitionspartner und die Regierungsverantwortung. Zweitens ließ er Verständnis für die Forderungen, die vor allem von

den Jusos gestellt wurde, verlauten, zeigte ihnen aber unmißverständlich und ohne seinen berühmten Sprachduktus des „Schwülstige[n], Wolkige[n] und Literarisch-Romantische[n]“ (Kempski 1973) ihre Grenzen auf. Trotz seiner deutlichen, aber ausgewogenen Äußerungen geriet Brandt nicht zwischen die Fronten. Drittens setzte er sich als einziger Parteivorsitzender in der Geschichte der SPD über einen Beschluss der Delegierten hinweg und handelte nicht im Rahmen der Abstimmung<sup>35</sup>. Die Genossen protestierten energisch, fügten sich aber letztendlich ihrem Parteivorsitzenden. Der Parteitag 1972 in Hannover bewies, dass der Bundeskanzler auf seine Partei einen unumstrittenen Machtanspruch ausübte, deren Rückhalt bis Anfang 1974 seine Kanzlerschaft sicherte.

Typisch war eine gewisse Distanz Brandts zu den Auseinandersetzungen in seiner Partei. Diese Distanz verlieh ihm eine Autorität der Unnahbarkeit. Seine Milde gegenüber den Disziplinelosigkeiten der „Gegenkultur“ konnte erst die Integration des linken Flügels bewirken. Doch schreckte Brandt vor harten Grenzsetzungen personeller wie administrativer Art zurück. Erst im April 1974 setzte Brandt ein eindeutiges Zeichen gegen die radikalen innerparteilichen Linken, die sich für eine sozialistischere Parteiprogrammatik einsetzten und damit auch Wähler verschreckten. Brandt veröffentlichte die „April-Thesen“, in denen er sich eindeutig gegen „Klassenkampfvorstellungen des vorigen Jahrhunderts“ (zit. n. Baring 1982: 717) wendete und eindeutiger und energischer als in den Jahren zuvor Führungsanspruch einforderte. Für Brandts Kanzlerschaft kam dieser Umschwung zu spät: nach der Entdeckung des DDR-Spions Guillaume, Mitarbeiter in Brandts Bundeskanzleramt, trat Brandt vom Amt des Bundeskanzlers zurück. Die Machtquelle Partei brach Brandt in Bezug auf seinen Kanzlerstatus weg. Die Parteimitglieder unterstützten den Bundeskanzler aufgrund seiner schwindenden Kanzlerposition nicht mehr, der Machterhalt als Regierungspartei war wichtiger als ihren Parteivorsitzenden im Kanzleramt bedingungslos zu halten. Brandt kämpfte zu kraftlos um seine Kanzlerschaft, er schien erschöpft und machtpolitischer Energien beraubt.

Parteivorsitzender blieb er bis 1987. Die 23 Jahre seines Parteivorsitzes geben numerisch den Einfluss Brandts auf die sozialdemokratische Partei wider, die seine essentiellste systemische Machtressource war. Linke wie gemäßigte Vertreter unterstützten Brandt, den beide Flügel als übergeordnete Instanz über innerparteiliche Gegensätze und Querelen anerkannten. Brandt symbolisierte die „Unio mystica“ (Baring 1982: 566) der SPD. Jede Strömung sah in ihm ihren Vertreter. Nur unter dem Bundeskanzler Brandt war der SPD ein Status einer Kanzlerpartei zuzuordnen (Nielauß 2000: 47).

---

<sup>35</sup> Es handelte sich hier um den sogenannten „Maklerbeschuß“ der Parteitagsdelegierten. Dies erläuterte SPD-Mitglied und MdB, Konrad Gilges auf dem SPD Parteitag am 07.12.1999 im KongressH Hotel Estrel Berlin in einem mit ihm geführten Interview..

### 3.2.1.2 Brandt und Wehner

Herbert Wehner war seit dem Regierungswechsel Fraktionsvorsitzender und bis 1973 stellvertretender Parteivorsitzender der SPD. Er bildete das bedeutendste parteiinterne Gegengewicht zu Brandt. Wehner hatte einen großen Machtanspruch und galt in seinem Verhalten als „tyrannisch“ (Baring 1982: 601). Die Kanzlerkandidatur Brandts unterstützte er nur widerwillig, doch er selber kam als Kanzlerkandidat wegen seiner schlechteren Medienwirksamkeit und kommunistischen Vergangenheit nicht in Frage. Wehner sah sich als den „Strippenzieher“ und Patriarchen im Hintergrund und konnte deshalb die unumstrittene Machtposition, die Brandt seit Ende der 60er innehatte, nur schwer erdulden. Bis zum Regierungsantritt der SPD war Wehner „erster Bewegter sozialdemokratischer Politik“ (Jäger 1986: 16).

Die beiden starken sozialdemokratischen Wortführer hatten kaum persönlich Gemeinsamkeiten. Wehner konnte mit Brandt nichts anfangen, verachtete dessen abwägenden Stil und versuchte kaum, sich Brandt anzunähern. Die Geschicke der SPD standen für ihn im Mittelpunkt, er kämpfte für sie bis zur Selbstaufgabe, ein Partecipatortismus, der Brandt abging. Für die Regierungssicherung der SPD handelte er ohne Skrupel, was in einer offenen Kritik an Brandt im Jahr 1973 mit den berühmten Worten „der Herr badet gern lau“ gipfelte. Bis zu dem Zeitpunkt, an dem Brandt in Wehners Augen Innenpolitik und Partei vernachlässigte und die Außenpolitik versanden ließ, unterstützte er seinen Regierungskurs.

Wehner stellte mit Brandt die Geschlossenheit der SPD her. Er verfügte und pflegte ein spannendes Netzwerk vor allem im traditionell linken Flügel der SPD. Er war bestimmender, rücksichtsloser und kompromissloser als Brandt und stellte dadurch eine gute Ergänzung zu Brandt in der Partei dar.

Trotz regelmäßiger Abstimmung zwischen Wehner und Brandt, die zum Teil über die Vermittlung des „Dolmetschers“ (Ehmke 1994: 112) Ehmke lief, ließ Brandt ihn nicht in den Kreis seiner engen Berater vor (vgl. Brandt 2000: 463). Dadurch wurde Wehner, neben Brandt und Schmidt die wichtigste Führungsperson der SPD, in zum Teil elementare parteipolitische Prozesse nicht integriert. Brandts Vorgehen hatte zweiseitige Konsequenzen. Auf der einen Seite konnte er so den Einfluss Wehners mindern und seinen eigenen vergrößern. Auf der anderen Seite war Wehner so nicht in der Lage, Brandts Kurs in der Parteibasis zu vermitteln und zu stärken. Wehner reagierte mit eigenmächtigen Aktionen und Kritik in Partei und Öffentlichkeit, die er ab Mai 1973 bewusst einsetzte, um Brandt zu entmachten. Die Spannung zwischen Wehner und Brandt „bestimmte das Klima der letzten beiden Jahre der Kanzlerschaft. An ihm [,Wehner,] hat sich schließlich das Geschick Willy Brandts entschieden.“ (Harpprecht 2000: 15).

Ungewollte leitete Wehner die Schwächung der Führungsposition Brandts ein. Brandt genoss vor allem wegen seines moralischen Anspruches und seiner persönlichen Integrität die Unterstützung von großen Teilen der Bevölkerung und besaß durch sie ein nicht zu unterschätzendes Machtpotential. Durch die „Steiner-Wienand-Affäre“, bei der Anfang 1973 der Verdacht aufkam, das gescheiterte Misstrauensvotum wegen Brandt sei nur aufgrund von finanzieller Bestechung der beiden Abgeordneten durch Wehner zustande gekommen, verlor Brandt erheblich an moralischem Gewicht, das Bestandteil seines Führungspotentials war. Durch seine Moskauer Interviews im September 1973 stellte Wehner das inhaltliche Fundament von Brandts Führung in Frage: die Außenpolitik und damit „die Grundlage seiner Kanzlerschaft“ (Nielauß 1988: 127f). Brandt wurde von seinen Beratern die Amtsenthebung Wehners nahegelegt, doch Brandt zögerte und gab sich mit einer schriftlichen Entschuldigung Wehners zufrieden. Das Verhältnis zwischen Brandt und Wehner blieb gestört, der Einfluss Brandts auf die Partei wurde dadurch gemindert. Erst nachdem Helmut Schmidt im Frühjahr 1974 usurpatorische Tendenzen zeigte, also in einer Krisensituation, die die Parteiloyalität Wehners einforderte, wandelte sich das gestörte Verhältnis zu einem einvernehmlicheren Führen der beiden Vorsitzenden.

### 3.2.2 Führungsstil Gerhard Schröders in der SPD

Erst ein halbes Jahr nach seinem Amtsantritt als Bundeskanzler wurde Schröder im April 1999 auch Parteivorsitzender der SPD. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte der Niedersachse kontinuierlich eine „Outsider-Strategie“ (dazu: Foley 1993: 77) verfolgt, um sich in seiner Partei eine Machtposition zu sichern: Schröder distanzierte sich öffentlich und konstant von SPD-getragenen Standpunkten. Er nutzte die Medien (vgl. Kap. 3.4.2), um sich von außen in der Partei zu behaupten und -oft gegen sie- Stellung zu beziehen. Durch undogmatische und bewegliche Allianzen mit Personen und Gruppierungen in der SPD (und zuvor den Jusos) aus dem gesamten politischen Spektrum, bei denen er den Verbündeten Macht und Einfluss versprach, gelang es Schröder, parteipolitisch Karriere zu machen. Mit Hilfe dieser zwei Strategien, dem durch die Medien gestützten Außenseiterstatus in seiner Partei und der politischen Bindungen mit hochrangigen Parteipolitikern, errang der Sozialdemokrat seine Ämter<sup>36</sup>.

Parteipolitische Freundschaften pflegte und baute Schröder kaum auf. Aufgrund seines oft wechselndem Parteikurses, bei dem Machterwerb für Schröder im Mittelpunkt stand, misstrauten ihm viele Parteigenossen. Dieses fehlende Netzwerk machte er durch ein beständiges

---

<sup>36</sup> Vom niedersächsischen Juso-Vorsitzenden (1971), bis zum Juso-Bundesvorsitzenden (1978), über ein Mandat als Bundestagsabgeordneter (1980) wurde er nach langem Ringen 1990 Ministerpräsident von Niedersachsen und nutzte auch 1998 die SPD als „Machtvehikel“ (Korte 2001d).

„going public“ wett (Korte 1999b). Schröder selbst legte auf eine intensive Verbindung zu seiner Partei bis 1999 keinen Wert. Das „Kartell der Mittelmäßigkeit“ (Schröder, zit. n. Banas 1999: 303) war zu hierarchisch und schwerfällig für den nach Macht strebenden und spontan agierenden Schröder, ein Aufstieg als treuer Parteigenosse innerhalb der Bundespartei deshalb schwierig. Die Tat war Schröder wichtiger als die Diskussion über Programme. Lafontaine wurde im November 1995 Parteivorsitzender der SPD und schwor die Partei in den folgenden drei Jahren auf einen einheitlichen Kurs ein. Durch die gewonnene niedersächsische Landtagswahl im März 1998, die indirekt als Personenwahl zur Kanzlerkandidatur erklärt worden war, nutzte Schröder einmal mehr die Öffentlichkeit, um sich in der SPD zu behaupten. Lafontaine beugte sich der Popularität Schröders und ernannte ihn als Parteivorsitzender nur sechs Monate vor der Bundestagswahl zum Kanzlerkandidaten der SPD. Mit der Übernahme des Parteivorsitzes konnte Schröder 1999 seinen bisherigen Einzelkämpfermodus nicht mehr aufrechterhalten, denn ohne die Unterstützung der SPD, die nun nicht mehr von Lafontaine organisiert wurde, gefährdete er seine Kanzlerschaft. Wie Schröder seit dem Rücktritt von Lafontaine versuchte, Kritiker und Gegner einzubinden und zum gestützten und realen Parteivorsitzenden der gesamten sozialdemokratischen Partei zu werden, analysiert das folgende Kapitel.

### **3.2.2.1 Einbindung der traditionellen Linken**

Als Oskar Lafontaine am 11. März 1999 überraschend von seinen Ämtern als Finanzminister und Parteivorsitzender der SPD zurücktrat, stürzte er seine Partei in eine schwere Krise. Lafontaine hatte als Person „die sozialdemokratische Gefühlslage aus Parteilichkeit und Werteidentität verkörpert“ (Thierse in: Spiegel 27/1999: 60). Die Lafontaine-Anhänger waren von seinem brüskem Rücktritt enttäuscht und distanzierten sich von dem Saarländer, dessen Einfluss schlagartig fiel. Er war als ideologischer linker Gegenpol zu Schröder gesehen worden und hatte eine Machtfülle in der Partei errungen, die diejenige Schröders bei weitem überragte. Schröder profitierte von dem Parteivorsitz Lafontaines, da er seine Outsider-Strategie auch in der Regierung fortsetzen konnte, Lafontaine entlastete den Kanzler von Parteiangelegenheiten und Forderungen nach Umsetzung der SPD-Prinzipien. Lafontaine lieferte den Parteilinken eine programmatische Auffüllung der Regierungslinie, gegen die Schröder nur seine Person als Programm setzen konnte (Niclaß 2000: 48)<sup>37</sup>. Die Arbeitsteilung Partei: Lafontaine, Regierung: Schröder zerbrach jedoch, da die Trennlinie nicht eindeutig gezogen worden war. Aufgrund seiner Kabinettsmitgliedschaft als mächtiger „Schatzkanzler“ musste Lafontaine

---

<sup>37</sup> Für die Funktion des integrierenden und Ideologien liefernden Parteivorsitzenden hatte Schröder schon 1990 in Niedersachsen den traditionellen Sozialdemokraten Johann Bruns eingesetzt. Dafür sicherte Bruns ihm seine Unterstützung und sein Verbindungen.

sich dem Kabinettsprinzip und damit auch dem Kanzlerprinzip unterwerfen und der stärkeren formalen Autorität des Bundeskanzlers Schröder beugen. Zusätzlich hatte Lafontaine aufgrund eines geschickten Taktierens des Bundeskanzleramtes (vgl. Kap. 3.1.2.1) und einer Presse, die seiner Wirtschaftspolitik kritisch gegenüberstand, seine persönliche Autorität in großem Maße verloren. Schröder verwendete personalpolitische, programmatische und machtstrategische Führungsinstrumente, um den schröderkritischen linken Flügel der SPD zu integrieren, welcher nach dem Wegfall Lafontaines ohne Wortführer da stand und orientierungslos geworden war.

Personalpolitisch verfolgte Schröder vor und nach dem „Wegmobben“ Lafontaines überwiegend folgende Strategien, um die kritischen Stimmen in der SPD verstummen zu lassen: Er band sie ein, oder er lobte sie weg. Rudolf Scharping und Reinhard Klimmt holte er beide in sein Kabinett. Scharping war mit dem Auftrag der Bundeswehrreform in so großem Maße beschäftigt, dass er kaum als Gegenspieler auftreten konnte. Durch die Einbindung von Reinhard Klimmt als Verkehrsminister in die Kabinettsdisziplin im September 1999 hatte Schröder „den wichtigsten parteiinternen Kritiker“ (Kleine 1999) mundtot gemacht. Klimmt erwies sich als loyales Kabinettsmitglied und ließ als Minister keine öffentliche Beanstandung an der Regierung Schröder mehr verlauten. Johannes Rau wurde im Mai 1999 zum Bundespräsidenten gewählt und war daher als interner Opponent der Schröderschen Neuen Mitte ausgeschaltet. Rudolf Dreßler, beständig tadelnder Sozialexperte der SPD mit Einfluss, lobte Schröder im August 2000 zum deutschen Botschafter in Israel weg. Damit waren wortführende Kritiker machtstrategisch beseitigt. Franz Müntefering ersetzte den bisherigen Geschäftsführer und Lafontaine-Anhänger Ottmar Schreiner, dadurch wurde der SPD-Linken ein weiteres machtpolitisch gehobenes Amt genommen. Die Ernennungen von Müntefering zum Generalsekretär der SPD und von Steinmeier zum Chef des Bundeskanzleramtes (vgl. Kap. 3.2.2.2 und 3.1.2.2) waren weitere personalpolitische Maßnahmen, um durch bessere Koordination und Steuerung die SPD-Linke zu disziplinieren.

Programmatisch-inhaltlich veröffentlichte Schröder im Sommer 1999 das Schröder/Blair-Papier. Federführend auf deutscher Seite war hierbei Bodo Hombach. Das Papier war eine Kursverortung für eine europäische sozialdemokratische Politik der „Neuen Mitte“ oder des „Dritten Weges“. Innenpolitisch stellte es eindeutige Gegenpositionen zur traditionellen linken Wirtschaftspolitik auf. Der Plan, durch eine innovative und offensive Programmatik öffentlich Stellung zu beziehen und damit seine Position gegen traditionelle Kräfte in der SPD zu stärken, scheiterte. Die neoliberalen Tendenzen des Papiers lösten bei dem führungslosen linken SPD-Flügel große Proteste aus. Schröder musste erkennen, dass auch nach dem Rück-



tritt von Lafontaine und den Tendenzen zu einer globalisierten Welt, eine Links-Rechts-Debatte und linke Forderungen nach mehr Staatsinterventionismus nicht hinfällig geworden waren. Viele Genossen waren empört darüber, dass Schröder als Parteivorsitzender die Wertedebatte nicht innerparteilich begonnen hatte und erneut als Einzelkämpfer gegen eine Vielzahl von Stimmen aus seiner Partei agierte. Das Konzept und die Grundsatzdebatte wurden verworfen. Große, programmatische Entwürfe wurden seitdem im Bundeskanzleramt nicht mehr konzipiert (vgl. Perger 2001).

Schröder schwenkte wieder auf pragmatische und undogmatische Führungsstrategien um, um den linken Flügel zu gewinnen. Im November 1999 rettete er persönlich den Holzmann-Konzern vor dessen Konkurs. Medienstrategisch aufbereitet verkündete Schröder vor einem Mikrophon und unter den „Gerhard, Gerhard!“ Rufen von Holzmannarbeitern, dass ein Großteil der gefährdeten Arbeitsplätze durch seine Hand gesichert seien. Adressat dieser werbewirksamen Rettung war nicht nur die Öffentlichkeit, sondern vor allem die eigene Partei. Mit diesem pragmatischen, staatsinterventionistischen Eingriff nahm er den Linken in der SPD ihr Hauptargument gegen seine Wirtschaftspolitik<sup>38</sup> und brachte sie in eine „schwierige Situation“ (Gilges), eine Kritik am Kanzler war nun schlechter zu organisieren. Seit dem Parteitag am 7. Dezember sind die ablehnenden und ausscherenden Stimmen aus dem linken SPD-Flügel zahmer geworden. Der Parteivorsitzende Schröder war seiner verunsicherten Partei im Herbst 1999 entgegengekommen und wurde auf dem Berliner Parteitag im Dezember 1999 mit 86,3 Prozent als Parteivorsitzender bestätigt. Aufgrund des prestigeträchtigen und erfolgreichen konsolidierenden Sparkurses seines Finanzministers Eichel und dessen Steuerreform wurden die Kritiker in der SPD leiser. Teile des linken Flügels lenkten auf den pragmatischen Mitte-Kurs des Parteivorsitzenden ein, um gestalten zu können (vgl. Der Spiegel 11/1999)<sup>39</sup>. „Der Enttraditionalisierung der SPD-Programmatik folgte die Enttraditionalisierung der Parteistruktur“ (Korte 2001d).

Diejenigen, die sich nicht dem pragmatischen Kurs ihres Parteivorsitzenden anschlossen und sich in die Disziplin einer regierenden Partei unterordneten, bezwang Schröder mit mehreren machtstrategischen Mitteln. Zum Teil ließ er ihre Kritik zu und kanalisierte sie durch offene Gesprächsrunden, wie zum Beispiel bei der Kritik der linken SPD an dem Steuerpaket Eichels im Dezember 1999. Den kritischen Stimmen gewährte er Raum, um den linken Flügel zu befrieden, aber kaum maßgeblichen und dauerhaften Einfluss auf seine Entscheidungspolitik. Immer dann, wenn linke Unmutsäußerungen über den Parteivorsitzenden zu hartnäckig und

<sup>38</sup> Dieses wurde im Interview mit Gilges deutlich.

<sup>39</sup> Dies beweist auch die Bildung des „Netzwerk 2010“, eine Fraktionsgruppierung, deren junge Mitglieder dem unideologischen Regierungskurs der Neuen Mitte als junge Neue Mitte beitraten.

gefährlich laut wurden, disziplinierte Schröder sie durch eigene Machtworte und Zurechtweisungen oder die seines Generalsekretärs Müntefering. Doch Schröder kam den linken Parteimitgliedern auch entgegen und sicherte damit seine Machtposition in der Partei ab<sup>40</sup>. Der Einsatz technischer Möglichkeiten einer Geschäftsordnung zur Machtzentralisierung gehörte ebenso zum Führungsstil von Schröder. Anlässlich der Verabschiedung des SPD-Parteivorstands-Beschlusses zur Rentenreform im Sommer 2000 zog er die nachfolgende Pressepräsentation um eine halbe Stunde vor, und verhinderte so eine längere Abstimmung oder Diskussion. Des weiteren legte er nur ein Gesamtpapier zur Abstimmung vor, was diverse Änderungsanträge des Parteivorstands nicht zur Geltung kommen ließ. Schließlich erklärte Schröder den mit 19 Ja-Stimmen, neun Nein-Stimmen und 17 Enthaltungen angenommenen Antrag als „mit deutlicher Mehrheit gebilligt“ (zit. n. Bannas 2000b). Dieses Exempel zeigt, mit welcher Konsequenz der Bundeskanzler alle ihm zur Verfügung stehenden Mittel gebrauchte, um eine hinter ihm geschlossene SPD zu formen und nach außen zu vermitteln.

Die Partei hatte sich mit ihrem unideologischen Parteivorsitzenden abgefunden, eine solide Unterstützung war dem Kanzler sicher. Eine Alternative zu dem „Macher“ Schröder zeichnete sich in der SPD nicht ab. Trotzdem war Schröders Verhältnis zur Partei nicht innig, die SPD diente zwar als Rückhalt zur Sicherung seiner Kanzlerschaft, bildete aber nicht seine wesentliche Machtressource. Tiefe personale und inhaltliche Widersprüche waren geblieben, aber gezähmt.

### **3.2.2.2 Franz Müntefering: der „geschäftsführende Parteivorsitzende“<sup>41</sup>**

Franz Müntefering wurde auf dem Berliner Parteitag im Dezember 1999 zum Generalsekretär der SPD gewählt<sup>42</sup>. Der Vorsitzende der nordrhein-westfälischen Sozialdemokraten Müntefering verfügte über ein gut ausgebautes und gesichertes Netzwerk in der SPD. Er genoss als „Parteisoldat“ das Vertrauen und die Unterstützung der gesamten Partei. Schröders Einsetzen von Müntefering beruhte auf seiner Erkenntnis, dass man „eine Partei über die Medien nicht führen kann“ (Eichel, zit. n. Meng 1999). Aufgrund des distanzierteren Verhältnisses des Kanzlers zur Partei wurde Müntefering die wichtigste Säule in dem personalen Machtgefüge des Parteivorsitzenden. Schröder benötigte eine stabile Parteiorganisation, und die lieferte ihm Müntefering. Franz Müntefering hatte schon im Wahlkampf 1998 die von Schröder aus dem

<sup>40</sup> So ließ Schröder Abänderungen des Leitantrages vom Parteitag im Dezember 1999 zu, die den Text „sozialer, emanzipatorischer und ökologischer“ (Schwenicke 1999b) im Sinne der linken SPD machten. Ein weiteres Einlenken zeigte Schröder bei der Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes im Frühjahr 2001. Nach langwierigem Kontroversen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, Wirtschaftsminister und Finanzminister sprach der Bundeskanzler ein „Machtwort“ zugunsten der Arbeitnehmer.

<sup>41</sup> so bezeichnete Schröder seinen Generalsekretär selbst im Sommer 2001, zit. n. Inacker 2001b.

<sup>42</sup> hierbei verbuchte er mit Abstand die meisten Delegiertenstimmen von allen gewählten Sozialdemokraten mit 94 % für sich.

Parteiapparat ausgesonderte Wahlkampforganisation „Kampa“ geleitet. Müntefering wusste das Image des Parteivorsitzenden im schwierigen Jahr 1999 zu verbessern, da er ein feines Gespür für die Gefühlslage der sozialdemokratischen Parteimitglieder hatte. Er schickte Schröder auf eine Profilierungstour von Bezirksparteitagen zu Landesparteitagen, damit sich der ungeliebte Parteivorsitzende seiner Basis stellte und die ihrer Verdrossenheit Luft machen konnte (vgl. Der Spiegel 41/1999). Des Weiteren versuchte Müntefering, die Attitüde des „Brioni-Kanzlers“ Schröder abzubauen und seine Außenwirkung ernsthafter und weniger protzig zu gestalten. Fernsehauftritte in Unterhaltungssendungen wurden gestrichen und das bis dahin kontinuierliche „going public“ an der Partei vorbei vermieden.

Schröder konnte sich auf den harten, selbstbewussten und wortgewandten Müntefering verlassen. Der Sauerländer stellte innerhalb kurzer Zeit eine Geschlossenheit in Partei und Parteispitze her, auf die Schröder uneingeschränkt baute. Franz Müntefering sicherte die Einbindung der Partei in den kleinen Lagebesprechungen im Kanzleramt durch seine Person. So gestaltete er die politische Tagesordnung mit und war im Zentrum des Handlungsapparates von Schröder fest verankert. Seitdem Müntefering die Partei als Generalsekretär leitete, gelang es ihm, der SPD feste Strukturen und hohe Agilität zu verschaffen. Er war der Dreh- und Angelpunkt der Partei, nach außen gab er sich als Sprachrohr Schröders, innerparteilich war er es, der die wichtigsten Fäden in der Hand hielt. „Der Generalsekretär als geschäftsführender Parteivorsitzender hält die Partei auf Abstand zu Schröder und vermittelt den Genossen gleichzeitig das Gefühl, an Einfluss gewonnen zu haben“ (Korte 1999b). Münteferings Status war hoch, er war einer der wenigen, die den Kanzler kritisieren durften, aber nicht so hoch, dass Schröder einen Angriff von Seiten des Parteisolddaten und loyalen Münteferings fürchten musste<sup>43</sup>. Der ehemalige Verkehrsminister arbeitete hart und permanent an einer stabilen und handlungsfähigen SPD, die sich langsam mit dem Regierungsstatus zurecht fand und ihre Vielstimmigkeit ablegte. Es war Franz Müntefering gelungen, die Partei zu einen und die Fraktionen hinter dem Kanzler zu versammeln. Müntefering kümmerte sich um die Partei und sorgte für den parteilich Rückhalten von Schröder, der seinen Schwerpunkt immer noch auf das Amt des Bundeskanzlers legte. Damit ergänzten sich die beiden perfekt.

### **3.2.2.3 Führung der Fraktion: Peter Struck**

Bei den weitgreifenden personalen Umstrukturierungen in SPD und Bundeskanzleramt im Jahr 1999 war der SPD-Bundesfraktionsvorsitzende Peter Struck einer der wenigen, die sich seit dem Regierungsantritt der rot-grünen Koalition in der Führungsspitze gehalten hatten.

---

<sup>43</sup> Dafür sorgte der Parteivorsitzende auch, indem er Müntefering sein Bundeskanzleramt entgegensetzte und von Fall zu Fall, wie zum Beispiel bei Gesprächen mit FDP und Seelheimer Kreis vor der Nordrheinwestfalenwahl 2000, die ohne den NRW-Parteivorsitzenden stattfanden, Müntefering seine Grenzen aufzeigte.

1998 fiel die Wahl auf den bis dato im Hintergrund operierenden Struck nach einem kurzen, aber heftigen Tauziehen zwischen Scharping, Lafontaine und Schröder, aus dem der Kanzler als Sieger hervortrat.

Peter Struck war bis 1998 parlamentarischer Geschäftsführer und gewichtiger „Strippenzieher“ der SPD gewesen, der aber bis Mitte 1999 nicht an vorderster Stelle bei der Machtsicherung von Schröder in der Bundestagsfraktion gestanden hatte. Mehrheiten für den Parteivorsitzenden sicherten bis dahin eher Reinhold Robbe, Niedersachsen und Sprecher des Seeheimer Kreises, und der von Schröder zum Staatssekretär im Arbeitsministerium beförderte Gerd Andres. Peter Struck trat sein Amt selbstsicher an. Bis März 1999, nach einem kurzen Verweis Schröders, verweigerte er eine Teilnahme an den Kabinettsitzungen, da er zur Legislative gehöre und die von der Exekutive getrennt zu agieren habe, und betonte das Machtpotential der Fraktion, um deren Gunst sich die SPD-Regierung zu bemühen habe (Schwennicke 1999a). Dies hatte Koordinationsmängel zu Folge. Die noch in altem Oppositionsmuster handelnde SPD wusste Struck anfangs nicht zu disziplinieren und auf Regierungskurs einzuschwören. Als er in der Sommerpause des Bundestages 1999 dann lautstark einen neuen Kurs in der Steuerpolitik der Bundesregierung vertrat, ohne sich Rückendeckung aus der Fraktion zu verschaffen und ohne sich mit der SPD-Regierung abgesprochen zu haben, stand er im Fokus der Kritik aus Fraktion und Bundeskanzleramt. Schröder machte ein drastisches Zurechtweisen Peter Strucks in der ersten Kabinettsitzung nach der Sommerpause öffentlich. Der Fraktionsvorsitzende musste zurückstecken. Erst danach fand er Eingang in die machtpolitisch entscheidenden koordinierenden Lagebesprechungen des Bundeskanzleramtes (Deupmann 1999) und gehörte seitdem zu dem inneren Machtzirkel Schröders (vgl. Kap. 3.1.2.2). Ab Anfang 2000 gelang es Peter Struck, sein Amt effizienter und geräuschloser auszufüllen. Im Kanzleramt setzte Schröder 1999 Hans Martin Bury für die Koordination und Netzwerkpfege zwischen Fraktion und Kanzler ein. Hiermit und aufgrund der Einbindung und Disziplinierung Strucks hatte Schröder seinen Handlungsspielraum erweitert. Im Laufe des Jahres 2000 errang Struck einen Machtzuwachs der Fraktion, indem er nur noch nach intensiven Sondierungsgesprächen in der Fraktion agierte und die Bundestagsmitglieder geschlossener für ihre Anliegen eintreten konnten. Der Fraktionschef war seitdem weniger hochfahrend, aber dafür mächtiger geworden und bildete mit Ludwig Stiegler, Michael Müller und Gernot Erler einen geschäftsführenden Fraktionsvorstand, der ein diskretes und gut funktionierendes Gremium war.

### 3.2.3 Vergleich der Führungsstile von Willy Brandt und Gerhard Schröder in der Regierungspartei

Schröder wie Brandt erreichten eine gesicherte und unangefochtene Machtposition als Parteivorsitzende der SPD. Die Festigung ihrer Hierarchie und ihren Autoritätsanspruch sicherten sie jedoch mit divergierenden Führungsmitteln.

Kanzlerpartei war die SPD nur unter Brandt, unangreifbar wurde der charismatische Vorsitzende nicht durch aktives Machtgebaren, sondern durch seine Persönlichkeit und seine Visionen. Er war Symbolfigur aller Strömungen der SPD. Als Brandt in seiner Kanzlerposition durch Krisen geschwächt war, blieb er unumstrittener Chef seiner Partei, aber nicht der Regierung. Seine Kanzlerschaft wurde auch durch die fehlende Rückendeckung seiner Partei beendet. Schröder setzte seinen Generalsekretär Franz Müntefering ein, um parteipolitische Geschlossenheit und Rückhalt zu sichern. Das diffizile Gefüge der sozialdemokratischen Partei fordert eine Befriedigung ihrer ideologischen und emotionalen Bedürfnisse, die Schröder nicht bieten konnte. Brandt wusste auf diese Gefühlslage seiner Partei einzugehen, er war mit ihrer Seelenlage vertraut. Schröders Ziel war es, die ideologischen Wünsche seiner Partei in einen undogmatischen und unideologischen Pragmatismus umzuformen, um sie effizienter führen zu können. Dieses gelang ihm zu großen Teilen und machte es der SPD leichter, den Realisten Schröder zu unterstützen. Die Sehnsucht nach Visionen und Ideologien, nach umfassender programmatischer Kursvorgabe, die Brandt erfüllte, konnte seit dem Wegfall von Lafontaine in der SPD niemand stillen. Das entstandene Vakuum wurde durch die Regierungsmacht und den Regierungswillen der SPD, die Schröder gut vermitteln und verstärken konnte, zwar aufgefüllt, aber nicht ohne Makel. Während Brandt ein über den Dingen schwebende „Gottvater“ (Zons 1984: 10) der SPD war, war das Verhältnis zwischen Schröder und der Partei weniger abgehoben, der machtbewusste Kanzler wurde kritisiert, aber akzeptiert. Schröder repräsentierte eher den Manager und geschäftsmäßigen Vorstand seiner Partei. Er stauchte sie zusammen, entließ und setzte ein, wer ihm zur Sicherung seiner Macht und zum guten Funktionieren der Partei in seinem Sinne geeignet schien. Die Struktur der SPD vergass er dabei nicht. Die SPD ist kein Betrieb, ihre Mandatsträger sind gesetzlich legitimiert und reagieren empfindlich auf ein zu großes Maß an Bevormundung. Das wusste Schröder und deshalb ging er auch immer wieder in Einzelfällen auf seine Partei ein. Dabei bediente er sich auch symbolischer Politik wie bei der Rettung des Holzmann-Konzerns. Außerhalb der zeitgeschichtlichen Notwendigkeit, sich moderner Darstellungspolitik zu bedienen, um Autorität zu gewinnen, bedurfte Schröder dieser unprogrammatischen Führungsinstrumente, da ihm, im Gegensatz zu Brandt, ein sozialdemokratisches Ideologiebewußtsein fehlte. Durch seine red-

nerische Begabung schaffte es Brandt, die selbstbewussten Strömungen der Partei auf seinen Regierungskurs einzuschwören. Da die Kluft zwischen den einzelnen Flügeln Ende der 60er sehr tief waren, bedurfte es der Milde, Toleranz und Integrationsfähigkeit von Brandt. Machtworte und drastische personelle Grenzsetzungen hätten die radikalen Strömungen in der SPD nicht eingebunden. Brandt war zu wichtig und zu sehr die Personifikation der sozialdemokratischen Partei, als dass ihre Mitglieder auf ihn verzichten wollten und konnten. Bei der jetzigen Struktur der Partei wäre andererseits dieser Führungsstil heute nicht angemessen, die Radikalität der Flügel ist nicht mehr vorhanden. Der SPD fehlen jetzt die mächtigen Personen, die die einzelnen Gruppierungen stärken und anführen könnten. Durch den Schröder-schen Pragmatismus und den Einsatz deutlicher Machtinstrumente waren die einzelnen Kritiker besser einzubinden, orientierungslose Parteimitglieder der Kraft ihres Vorsitzenden versichert.

Nach 16 Jahren Opposition konnte sich die SPD 1998, auch aufgrund der fehlenden programmatischen Richtungsweisung des Kanzlers, nur schwer in die Regierungsverantwortung einfügen. Sie brauchte über ein Jahr, um mit Hilfe der festen personalen Strukturen, die Schröder geschaffen hatte, geschlossen aufzutreten. Sowohl innere Spannungen wie das Misstrauen gegen ihren Parteivorsitzenden konnten nur durch einen langwierigen und mühsamen Arbeitsprozess abgebaut werden. Die SPD während der Kanzlerschaft Brandts verfügte über starke Köpfe, drei Jahre Regierungserfahrung und ein tiefes Vertrauen in ihren Parteivorsitzenden. Dem „Einpeitscher“ Wehner und dem „Integrierer“ Brandt gelang es, die Partei angesichts ihrer Zerrissenheit erstaunlich geschlossen nach außen zu formieren, große Schwierigkeiten, die Realität einer Regierungspartei zu akzeptieren, traten 1969, im Gegensatz zu 1998, nicht auf.

Brandt band Wehner nicht eng in seinen innersten Führungszirkel ein. Der Parteipatriot Wehner war unabhängiger, eigenmächtiger und verfügte über ein größeres Machtpotential als Struck und war mehr „Strippenzieher“ und tyrannischer Zuchtmeister der SPD als Müntefering. Sein Einfluss war so groß, dass er Brandt zwar nicht stürzen, aber schwächen konnte. Einvernehmlich handelnd waren die beiden unbezwingbar. Zwischen Brandt und seiner Partei existierte keine Trennlinie. Integration und Rückhalt baute Brandt selbst auf. Schröder ließ in dieser Hinsicht Müntefering für sich arbeiten. Schröder konnte Struck und Müntefering für seine Machtsicherung nutzen, sie gehörten zum mächtigen kleinen Kreis des Schröderschen Machtgefüges und handelten im Namen ihres Parteivorsitzenden. Franz Müntefering verfügte als heimlicher Parteivorsitzender zwar über einen großen Handlungsspielraum, wurde von Schröder aber kontrolliert. Die Arbeitsteilung funktionierte perfekt. Schröder war dazu ge-

zwungen, sowohl Müntefering als auch Struck in seine Politik einzubeziehen, da er im Gegensatz zu Brandt die Partei nicht verkörperte.

Brandt war die „Seele“ und der uneingeschränkte Liebling seiner Partei. Ihre fast bedingungslose Unterstützung bildete seine wichtigste systemische Machtressource. Auch nachdem Brandt als Kanzler zurückgetreten war, blieb er Parteivorsitzender, die tiefe emotionale Bindung hatte Bestand. Der Einzelkämpfer und ehemalige Parteiaußenseiter Schröder schaffte einen Zusammenhalt zwischen dem Vorsitzenden und seiner Partei durch geschäftsmäßige, pragmatische und arbeitsteilige Mittel. Die Verehrung und Begeisterung, welche die Sozialdemokraten für Brandt aufbrachten, erlangte Schröder nie. Beide nutzten die Partei zur Machtzentralisierung, wenn auch der (insbesondere affektive) Rückhalt der SPD zu Brandt größer war als der zu Schröder. Trotzdem gelang es Schröder besser, die SPD zur Sicherung seiner Kanzlermacht zu instrumentalisieren, in diesem Sinne war ihm die Führungsautorität als Parteivorsitzender nur Mittel zum Zweck des Kanzlermacherhalts. Auch hatte er seine Position in der Partei gesichert. Unter anderem durch erfolgreiches Regierungshandeln und weniger durch Visionen war Schröder in dem von ihm ehemals verschmähten Amt angekommen. Dennoch blieb er ein mächtigerer Regierungs- als Parteichef – ganz im Gegensatz zu Brandt.

### **3.3 Das Kabinett**

Das Kabinett als Regierung der Bundesrepublik Deutschland mit dem Bundeskanzler an der Spitze stellt das wichtigste politisch ausführende Organ der Bundesrepublik Deutschland dar. Ressourcen, Potentiale, Techniken der politischen Führung eines Bundeskanzlers lassen sich im Kabinett modellhaft erkennen. Dabei ist das Kabinett die Institution, bei der „noch am stärksten die administrative Entscheidungsvorbereitung die politische Erörterung beeinflusst“ (Schreckenberger 1992: 612). Rechtmäßig wird der Führungsstil eines Kanzlers durch seine Richtlinienkompetenz untermauert. Gesetzlich ist die Zusammenarbeit zwischen dem Bundeskanzler als Vorsitzender des Kabinetts und den Kabinettsmitgliedern im Grundgesetz, Artikel 65, in den drei Prinzipien Kanzlerprinzip (der Bundeskanzler bestimmt die Richtlinien der Politik), Ressortprinzip (jeder Minister ist für sein Ressort allein verantwortlich) und Kollegialprinzip (für bestimmte Entscheidungen ist das Kabinett zuständig) vorgeschrieben (vgl. Carstens 1971: 111).

Die Untersuchung des Führungsstiles der beiden Kanzler im Kabinett geschieht nicht durch eine umfassende personale Aufschlüsselung der Zusammenarbeit der Kanzler mit allen Ministerien, da dieses den Rahmen sprengen würde. So wird hier nur auf signifikant erscheinende Vorgänge eingegangen, die sich als exemplarisch für die Regierungsmuster von Brandt und

Schröder darstellten. Wie die Kanzler Brandt und Schröder die geschlossene Führungsgruppe des Kabinetts führten und inwiefern sie dem Kabinett vorangestellte Entscheidungsgremien etablierten, zeigt dieses Kapitel.

### 3.3.1 Führungsstil Willy Brandts im Kabinett

Besonders im Kabinett traten die kooperativen Elemente des Führungsstiles von Brandt hervor. Brandt führte mit „antiautoritärer Autorität“ (Ehmke 1984: 130). Er ließ, vor allem am Ende seiner Kanzlerschaft, Diskussionen weiten Raum. Dies liegt begründet in seiner Auffassung vom Regieren. Brandt übertrug sein gesellschaftliches Idealbild der Demokratisierung auch auf die politischen Entscheidungsprozesse. Er „machte das Kabinett erstmals zum Entscheidungszentrum der Bonner Politik. Durch liberale Lenkung gibt er den Gelenkten das Gefühl, mitbestimmen zu können“ (Der Spiegel 14/1970). In einem Interview sagte Brandt, er sei kein Schulmeister, der erwachsenen Männern sage, was sie zu tun oder zu lassen hätten. Im Kabinett werde diskutiert und er sehe es als seine Aufgabe an, aus dem Für und Wider der Meinungen eine gemeinsam zu tragende Entscheidung zustande zu bringen. Die kollegiale Meinungsbildung sei ihm lieber, als von seiner Richtlinienkompetenz Gebrauch zu machen (Der Spiegel 40/1972). Ausgesprochen hat Brandt sein Kanzlerprinzip nie, auch nicht zur Zeit der wirtschaftspolitischen Kontroversen im Kabinett (Spiegel 28/1972). Brandt beabsichtigte, das Kabinett „in das Zentrum der politischen Entscheidungen zu stellen“ (Brauswetter 1976: 167). Zwar wurden und werden durch den Chef des Bundeskanzleramtes und die Staatssekretäre der Ressorts die Tagesordnungspunkte festgelegt, der letztendlichen Beschlussfindung im Kabinett maß Brandt jedoch einen höheren Wert bei, als schon in Einzel- oder Kleingruppengesprächen vordefinierten Entschlüssen. Obschon formal der Bundeskanzler die Organisationsgewalt über das Kabinett inne hat, ist er in der Realität an Partei und Koalitionspartner gebunden. So hatte Brandt kaum Einfluss auf die personelle Besetzung der an die FDP abgegebenen Ministerien und konnte nur mangels besserer Optionen und mit Nachdruck den parteilosen Hans Leussink als Wissenschaftsminister durchsetzen.

Besonders die Fähigkeit Brandts, Menschen für seine Person zu gewinnen, verschaffte ihm im Kabinett Autorität. Schon zu Beginn seiner Kanzlerschaft meinte die Presse, diesen Aspekt seines Führungsstils als einen Bestandteil seiner Machtausübung erkannt zu haben. Sie bezeichnete ihn 1969 als einen „Mann der gelinden Macht“ (Zundel 1969) und ordnete ihm die „Gabe“ zu,

„die Dinge sich entwickeln zu lassen, [Brandt] versteht die Kunst, fast unmerklich Anstöße in die von ihm gewünschte Richtung zu geben, aber er wartet in vielen Fällen, bis die Entscheidung von selber reift. Dabei mag auch mitspielen, daß er ein Mann der Diskussion, der Überzeugung ist. Er setzt bewußt auf den Prozeß der Meinungsbildung, nicht zuletzt auch deshalb,



weil auf diese Weise getragene Entscheidungen stabil sind und von einer soliden Mehrheit getragen werden.“ (ebd.).

Dieser Führungsstil stieß bei machtbewussten Politprofis im Kabinett und schnelle Entscheidungen fordernden Sachzwängen an seine Grenzen. Brandts Kabinett „versammelte Köpfe, Stars mit Allüren, die kaum unter das Joch der Disziplin zu zwingen waren. Ihre Zerstrittenheit und ihre Schaukämpfe wurden allenfalls durch den äußeren Druck der Regierung gedämpft.“ (Jäger 1994: 29). Besonders die starken Persönlichkeiten Schiller, Möller und Schmidt waren vom Bundeskanzler nicht mit Anordnungen und Befehlen zu dirigieren. Sie mußten überzeugt und beeindruckt werden. Autorität vor allem durch Überzeugungskraft und nicht nur aufgrund von Richtlinienkompetenz konnte Brandt besonders in der ersten Legislaturperiode geltend machen. Seine Kanzlerschaft, sein Charisma, die Erfolge der Regierung in der Ostpolitik, der ihm 1971 verliehene Friedensnobelpreis und der Kooperationszwang einer regierenden Partei vereinte die ambitionierten Politiker zunächst.

Doch allmählich wurde Kritik an den in langen Diskussionen entstandenen Kollegialbeschlüssen, an der Konfliktscheu und fehlenden Führung Brandts im Kabinett laut. Besonders in der Innenpolitik häuften sich während der zweiten Legislaturperiode die Probleme und ihre unterschiedlichen Lösungsansätze im Kabinett. Obschon Brandt sich im Kabinett als allein verantwortliche Führungskraft, um Differenzen zu schlichten, ansah (Brandt 2000: 453), realisierte er diesen Anspruch nicht. Brandt verstand es in den entstehenden kontroversen Diskussionen nicht, einen Entschluß durchzusetzen. Am deutlichsten zeigte sich diese abwartende, passive Komponente der Führung von Brandt bei den Auseinandersetzungen zwischen Finanzministerium und den anderen Ressorts, die den Rücktritt zweier Finanzminister zur Folge hatten.

### **3.3.1.1 Die Rücktritte der Finanzminister**

Alex Möller wurde erster Finanzminister der sozialliberalen Koalition und konnte sich, nach einem zunächst erfolgreichen stabilitätsorientierten Kurs, ab 1971 gegen die finanziellen Forderungen der Ressorts nicht mehr durchsetzen. Die umfangreichen Reformpläne der Regierung schlugen sich nun in einer Ausgabenflut nieder, gegen die Möller machtlos war. Brandt versagte seinem Finanzminister in dieser Situation die Unterstützung. Die Auseinandersetzungen im Kabinett verschärfen sich, Brandt reagierte, indem er „mit strenger Miene seine Brille abnahm und verärgert auf den Kabinetttisch warf.“ (Der Spiegel 21/1971). Obschon Brandts Konzept der kollegialen Führung seines Kabinetts hier nicht produktiv wirkte, scheute er davor zurück, autoritative Entscheidungen herbeizuführen. Brandt regte nach Möllers gescheitertem Haushaltsentwurf 1972 in der Kabinettsitzung vom 25. Februar 1971 bilaterale Gespräche an. Dadurch wurde Möller taktisch geschwächt, denn in den Einzelverhandlungen konnte er sich schlechter gegen die Minister durchsetzen als in einer weiteren Kabinettsit-

zung (Niclaß 1988: 142f). So erfochten die Ressorts zusätzlichen Finanzmittel, der Finanzminister blieb ohne die Rückendeckung seines Kanzlers machtlos. Im März 1971 forderte Brandt seine Minister schriftlich auf, sich bei den Ausgaben zu mäßigen und dem Finanzminister entgegenzukommen, dieser Mahnbrief blieb aber ohne Wirkung. Möller sah sich angesichts der fehlenden Einsicht der Ressorts nicht in Lage, die Diskrepanz zwischen den weiträumigen Forderungen der Ressorts und der Gefahr einer übermäßigen Staatsverschuldung aufzulösen. Er reichte am 12. Mai 1971 seinen Rücktritt ein.

Die Annahme des Demissionsgesuches von Brandt zeigt zwei Aspekte seines Führungsstiles. Zum einen stellte Möller durch seine durchaus begründete Haltung ein Konfliktpotential dar, das Brandt ablehnte und zu vermeiden suchte. Zum anderen galt Brandts vornehmliches Interesse der Ostpolitik, wo er entschiedener, dynamischer und selbstverantwortlicher führte als in der Innenpolitik. Er ersetzte Alex Möller durch Karl Schiller, ohne sich den Auswirkungen des überforderten Haushaltes für seine Reformpolitik zu stellen (Jürgensen 1971).

Nach dem Rücktritt Möllers übernahm Schiller neben dem Wirtschaftsministerium 1971 das Finanzministerium. Schiller gehörte zu den Stars im Kabinett. Seine Popularität war aufgrund seiner Wirtschaftspolitik während der großen Koalition erheblich gewachsen (Reddemann 1969). Der neue „Schatzkanzler“ war intelligent, ehrgeizig und neigte zur Überheblichkeit. Als Doppelminister hatte er an Einfluss im Kabinett gewonnen, trat noch selbstbewusster auf. Die Auseinandersetzungen im Kabinett, durch den Ministerwechsel nur kurzfristig besänftigt, eskalierten am 18. Mai 1972, zwei Tage nach einer Kabinettsitzung, in der Schillers vorgebrachten Sparpläne bei dem vom Mißtrauensvotum betroffenen Kabinett auf Ablehnung stießen. Schiller reagierte mit einem praktisch veröffentlichten Kabinettsentwurf, der erneut Kürzungen forderte, vor übermäßiger Neuverschuldung warnte und damit die Argumente der Opposition widerspiegelte. Es kam zur ‚Schiller-Krise‘, bei der Brandt Kanzler eines „hoffnungslos zerstrittene[n]“ (Mehden 1976: 106) Kabinetts war, auf dessen Auseinandersetzungen Brandt zweimal reagierte, indem er angewidert und wortlos den Raum verließ (ebd.). „Die Schiller-Krise, das ist ihr fatalster Teil, manifestiert eine Krise Brandts“ (Heigert 1972). Nach anfänglichem Zögern zog Brandt aus Schillers Verstoß gegen die Kabinettsdisziplin keine personellen Konsequenzen. Er wollte die herausragenden Fähigkeiten und die Popularität Schillers im anstehenden Wahlkampf 72 nicht missen. Brandt blieb passiv, abwartend, und stellte die Querelen seines Kabinetts hinter Ostpolitik, Misstrauensvotum und folgendem Wahlkampf zurück (Rapp 1972). Der von sich selbst überzeugte Nebenzkanzler und „Superminister“ Schiller stand einer von Helmut Schmidt angeführten „Fronde“ (Ahlers, zit. n. Niclaß 1988: 145) gegenüber, die zum Rücktritt Schillers führte, als dieser seinen Finanzkurs

gegen ein geschlossen gegen ihn stimmendes Kabinett nicht durchbringen konnte. Am zweiten Juli 1972 reichte Karl Schiller schriftlich sein Rücktrittsgesuch ein, Ehmke und Wehner überzeugten Brandt, ihn anzunehmen (Ehmke 1984: 212). Helmut Schmidt wurde Minister des Doppelministeriums und damit dritter Finanzminister der ersten Legislaturperiode Brandts. Er brachte wesentliche finanzielle Kürzungen durch, zum Teil auch solche, die er als Verteidigungsminister bekämpft hatte.

Die Konflikte im Kabinett schwächten die Autorität des Bundeskanzlers innerhalb der Regierung trotz allem nicht fundamental, denn er hatte sie gar nicht auf die Probe gestellt. So langwierig auch der Prozess einer Beendigung der Konflikte ohne ein energisches Einwirken von Brandt dauerte, er kam zu einem Ende. Schmidt konnte Schiller entthronen, weil er das Kabinett hinter gebracht hatte und Brandt dem Doppelminister keine Rückendeckung gab. Die Führungsschwäche Brandts bei personalen Kabinettskonflikten außerhalb der Außenpolitik kam zwar zu Tage, tat seiner Kanzlerposition jedoch keinen Abbruch. War der Konflikt gelöst, konnte er wieder aktive Maßnahmen ergreifen.

„Er ist der ruhende Pol in der Flucht der Entscheidungen, im galoppierenden Wechsel von Ministern und Staatssekretären das politische Zentrum der Koalition. Man wird Brandt wohl nur mit einem Paradoxon gerecht: ein schwacher Regierungschef, aber ein starker Kanzler“ (Zundel 1972).

Brandt brachte für das Regierungsgeschäft außerhalb der „großen Politik“ deutlich weniger Engagement auf. Neben Schiller und Möller war im März 1972 auch Wissenschaftsminister Hans Leussink zurückgetreten. „In allen drei Fällen war die Motivation der Minister für ihren Rücktritt die gleiche. Jeder der drei Minister fühlte sich ohne den Rückhalt des Bundeskanzlers im Stich gelassen“ (Fack 1972).

### **3.3.1.2 Brandt und Schmidt**

Neben Herbert Wehner stellte Helmut Schmidt das politische Gegengewicht zu Brandt dar. Schmidt war bis zur Regierungsbildung 1969 Fraktionsvorsitzender der SPD gewesen und wurde von Brandt zunächst mit der Führung des Verteidigungsministeriums beauftragt. Er blieb stellvertretender Parteivorsitzender. Mit der Entscheidung, Schmidt aus dem Fraktionsvorsitz in das Kabinett zu versetzen, bezweckte Brandt eine Stärkung seiner Führungsposition. Er hatte mit dem Kanzlerprinzip formale Autorität über Helmut Schmidt. Durch die Abgabe des Fraktionsvorsitzes waren Schmidt Profilierungsmöglichkeiten für einen Ausbau seines Ranges in der SPD-Führungsmannschaft und für seinen Anspruch auf das Amt des Bundeskanzlers genommen worden. Brandt ließ Schmidt nicht an den internen Beratergesprächen teilhaben, was für Schmidt einen weiteren Einflussverlust aufgrund mangelnder Informiertheit zur Folge hatte. In einem Schreiben an Brandt erbat Schmidt einen engeren „persönliche[n] Kontakt“, außerhalb der „Diskussionen im Gesamtpräsidium oder Gesamt-Kabinett“ (Brandt

2000: 463), auf die Schmidt den Austausch mit Brandt beschränkt sah, um ein einheitliches Auftreten der „eigentlichen Führungspersonen“ (ebd.) zu ermöglichen.

Brandt hatte mit Schmidt einen mächtigen und ehrgeizigen Politiker im Kabinett. Durch den kollegialen Führungsstil Brandts im Kabinett war Schmidt ein Handlungsspielraum gegeben, den er auszufüllen wusste. Schmidt setzte dem kollegialen und abwartenden Führungsstil Brandts ein durchgreifendes Agieren im Kabinett entgegen. Anders als Wehner hatte Schmidt Ambitionen, Bundeskanzler zu werden (Brauswetter 1976: 12). Bei der Nachfolge Schillers hatte sich Schmidt im Mai 1972 gegen Hans-Dietrich Genscher von der FDP durchgesetzt. Brandt war den Vorschlägen Schmidts entgegengekommen, und gewährte Schmidt so einen erheblichen Machtgewinn durch den Aufstieg vom Verteidigungs- zum „Superminister“. Seit der Amtsübernahme des Wirtschafts- und Finanzressorts war Schmidt Gegenmacht zu Brandt im Kabinett. Er gestaltete die personalen Strukturen dieses politischen Machtzentrums führend mit. Bei der Regierungsbildung 1972 war Schmidt der treibende Motor bei dem Vorhaben, Ehmke und Conrad Ahlers aus dem Bundeskanzleramt zu entfernen. Beide waren personelle Stützpfeiler im Machtssystem Brandts gewesen.

Schmidt hielt den kollegialen Führungsstil Brandts im Kabinett für unangebracht. Schon im Januar 1971 versuchte er Brandt intern davon zu überzeugen, dass „Derjenige, der nach außen die Hauptverantwortung trägt, [...] innerhalb des Führungsteams [von Brandt, Wehner und Schmidt,] notfalls [...] die Entscheidung treffen“ (Brandt 2000: 465) sollte. Noch unterstrich Schmidt jedoch den Zusammenhalt zwischen den beiden Spitzenpolitikern und kritisierte Brandt nicht öffentlich. Am 3. März 1974 verlor die SPD ihre absolute Mehrheit bei der Hamburger Bürgerschaftswahl. Helmut Schmidt nahm diese Wahlschlappe als Ausgangspunkt einer umfassenden und öffentlichen Kritik an der „personellen und konzeptionellen Substanz“ (Baring 1982: 702) der SPD. Ziel der Angriffe Schmidts war Brandt. Wegen der mangelnden Führungsautorität Brandts durchbrach Schmidt die Kabinettsdisziplin. Schmidt machte sein Mißfallen an dem seiner Meinung nach zu wenig autoritativen Führungsstil von Brandt nun publik. Er sah in der - immerhin gewonnenen - Wahl ein nicht mehr zu ignorierendes Indiz für die schlechte Führung der Bundesregierung. Nach einer Reihe von Interviews, in denen Schmidt direkt eine umfangreiche Kabinettsumbildung forderte und indirekt seine Person als kursändernden Kopf der Regierung zur Disposition stellte, wahrte Brandt mit drei Mitteln seine Führungsposition als Chef der Regierung und Partei.

Zum einen reagierte er das erste Mal mit energischem Zurechtweisen auf ausscherende Kabinettsmitglieder, indem er Schmidt auf das Kanzlerprinzip aufmerksam machte, ohne aber direkt seine Richtlinienkompetenz einzufordern. Schließlich sei er es, der die letzten Entschei-

dungen bei der Kabinettsumbildung treffen müsste (Baring: 1982: 708). Zweitens führte der Angriff Schmidts auf den Partei- „Gottvater“ (Zons 1984: 10) Brandt zu einem innerparteilichen Schulterschluss zwischen den entzweiten Politikern Wehner und Brandt. Drittens konnte Brandt auch durch Wehner vermitteln, dass es zu seiner integrierenden Person in der SPD keine andere Möglichkeit gab. Schmidts Verhältnis zur SPD war zu distanziert. Als Brandt am 6. Mai 1974 zurücktrat, gab es kein Abwägen über seine Nachfolge. Zwar konnte Helmut Schmidt nicht wie Brandt auf das Machtpotential der Partei zurückgreifen, es gab aber zu seiner Führungsperson im Kabinett keine Alternative. Er hatte sich innerhalb des Kabinetts schon seit Monaten als zweiter, pragmatischer Regierungschef profiliert.

### 3.3.1.3 Die FDP im Kabinett

Durch das entschlossene Auftreten von Brandt kam die sozialliberale Regierung zustande, obwohl Wehner und Schmidt eine große Koalition bevorzugt hätten. Aufgrund der weitgehend übereinstimmenden Positionen in der Außen- und Deutschlandpolitik waren der Machtwechsel und die Koalition von SPD und FDP erst möglich geworden<sup>44</sup>. Doch auch hinsichtlich der unterschiedlichen Grundsätze der Innenpolitik, gab es zwischen Brandt und den vornehmlich linksliberalen FDP-Kabinettsmitgliedern wenig Spannungen. Walter Scheel betonte dies in einem Interview und sah es in „dem kollektiven Arbeitsstil“ des Kanzlers begründet, aber Brandt habe auch durch das Beispiel seiner „moralischen Integrität“ geführt (Scheel 1971: 1593).

„Das Verhältnis zwischen den beiden Koalitionspartnern war bemerkenswert gut, wozu auch beigetragen haben dürfte, daß die FDP sich in einer Koalition mit der SPD besser als in einer ‚bürgerlichen Koalition‘ profilieren durfte.“ (Haungs 1986: 50).

Krisensituationen innerhalb des Kabinetts waren nicht von der FDP ausgelöst worden. Eine relative Entmachtung des durch die FDP besetzten Außenministeriums aufgrund eines überdurchschnittlich aktiven Bundeskanzleramtes und dessen Staatsminister Egon Bahr, vollzog sich ohne massive oder öffentliche Kritik Scheels (siehe Kapitel 2.2.1). Dies war primär in dem guten Verhältnis zwischen den beiden Parteivorsitzenden Brandt und Scheel begründet. Außerdem hatte die FDP nach drei Jahren Opposition ein gesteigertes Interesse, regierende Partei zu bleiben. So gab es während der Regierungsbildung 1969 keine Komplikationen mit dem kleinen Koalitionspartner (Brauswetter1976: 13). Brandt stand ihr einen relativ großen Handlungsspielraum zu. Sein kollegialer Führungsstil kam der FDP entgegen und machte sie kritikloser außerhalb der liberalen Ressorts.

<sup>44</sup> Die ostpolitischen Positionen des 1969 zum FDP-Parteivorsitzenden ernannten Walter Scheel stimmten mit denen von Willy Brandt überein, im Gegensatz zu Scheels neoliberalen und konservativen Amtsvorgängers E- rich Mende.

Durch den Parteiaustritt von insgesamt vier nationalliberalen FDP-Mitgliedern verlor die Koalition die Mehrheit im Parlament. Schon am 9. Oktober 1970 waren die FDP-Politiker Erich Mende, Heinz Starke und Siegfried Zoglmann zur Fraktion der CDU/CSU gewechselt, am 23. April 1972 verlor die sozialliberale Koalition dann durch den Austritt von Wilhelm Helms aus der FDP die absolute Mehrheit im Parlament. Jeder der ausgetretenen Liberalen nannte als Hauptursache ihrer politischen Umorientierung den ostpolitischen Kurs des Bundeskanzlers. Brandt brach die Unterstützung der Liberalen im Parlament weg, nicht aber im Kabinett. Hier standen aufgrund des in gemeinschaftlicher Abstimmung entstandenen Regierungskurses die Kabinettsmitglieder hinter Brandt. Im Zuge der Bundespräsidentenwahl 1974 involvierte sich Scheel weniger im Kabinett (vgl. Fromme 1974). Sein Engagement als Parteivorsitzender und dadurch auch die koalitionäre Unterstützung des Bundeskanzlers schwan- den.

Bei der Kabinettsbildung Ende 1972 konnte Brandt das beste Bundestagswahlergebnis der SPD nicht für eine stärkere Positionierung nutzen. In dieser machtpolitisch fundamentalen Phase war Brandt wegen einer Kehlkopferkrankung abwesend und durfte aufgrund der Krankheit auch nicht sprechen. Er unterließ es, einen selbstständigen vollautorisierten Vertreter in die Verhandlungen zu schicken, sondern brachte, größtenteils durch Ehmke, schriftliche Noten in die Verhandlungen mit ein. Dieser Plan des indirekten Führens „ging grandios daneben“ (Ehmke 1994: 222). Entgegen der schriftlichen Anordnungen Brandts stimmten Wehner und Schmidt als Verhandlungsführer auf der SPD-Seite den kühnen Forderungen der FDP nach einer Erhöhung der FDP-Ministerien von 3 auf 5 Ressorts zu. Brandt war als Führungsperson nicht präsent und konnte seine Vorstellungen nicht durchsetzen. Helmut Schmidt handelte mehr aus eigenen machtpolitischen Interessen als im Sinne einer starken SPD im Kabinett. Der „Versuch, die sozial-liberale Koalition durch Großzügigkeit in Personalfragen langfristig zu sichern, rief in der eigenen Partei Unwillen hervor“ (Nielauß 1988: 146). Passiv, unwillig und geschwächt handelte Brandt während der Kabinettsbildung. Brandt belastet sich bei der zweiten Koalitionsbildung mit „Hypotheken [...], die er bis zu seinem Rücktritt im Mai 1974 nicht mehr abtragen“ (Baring 1982: 527) konnte. Er verringerte vor allem durch Personalpolitik und Ressortaufteilung selber seinen Handlungsspielraum und sein Machtpotential im Kabinett, was neben der gesundheitlichen Schwäche Brandts in seiner Überzeugung der „kollegialen Führung“ eines Kabinetts begründet war. Dieser Führungsstil führte zu keiner Machtsicherung Brandts, da Kollegialität nicht erstes Gebot eines machtbewussten Kabinettsmitgliedes und Politikers ist.

### 3.3.2 Führungsstil Gerhard Schröders im Kabinett

Das erste rot-grüne Kabinett in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland bestand aus 15 Bundesministern, die 14 Ressorts vorstanden. Ohne große Auseinandersetzungen mit dem Bundeskanzler nahmen Bündnis 90/Die Grünen drei Ministerposten für sich ein. Bei der Besetzung der übrigen zwölf Ministerien hatte sich Schröder erst nach erheblichen innerparteilichen Spannungen durchgesetzt (vgl. Kister 1998). Während die Ausarbeitung des Koalitionsvertrages unter dem Einfluss des Parteivorsitzenden Lafontaine gestanden hatte, war Schröder hinsichtlich der Kabinettspersonalia führend, wie auch formal in dem Kanzlerprinzip begründet (vgl. Lafontaine 1999: 111ff). Entgegen dessen Wunsch berief Schröder Rudolf Scharping in das Amt des Verteidigungsministers. Um dem großen Einfluss von Schatzkanzler Lafontaine entgegenzutreten, bestellte Schröder altvertraute Niedersachsen in sein Kabinett. Karl-Heinz Funke, schon in Hannover Agrarminister, wurde dieses Amt jetzt auch auf Bundesebene angetragen. Die damalige niedersächsische Parteivorsitzende Edelgard Bulmahn sicherte Schröder neben ihrer Kabinettsposition als Bildungsministerin zugleich die innerparteiliche Unterstützung „seines“ Bundeslandes. Den parteilosen früheren Veba-Manager Werner Müller, mit dem Schröder seit 1990 eng zusammenarbeitete, konnte Schröder zur Beruhigung allzu misstrauischer Wirtschaftsverbände und als Vertrauensperson gegen allzu nachfrageorientierte linke sozialdemokratische Politik und grüne Forderungen im Amt des Wirtschaftsministers durchsetzen. Müller war, weil parteilos, auch keinem Parteivorsitzenden Lafontaine unterstellt.

Einflussreichster Minister im Kabinett Schröder war der zweite Finanzminister Hans Eichel. Der Finanzminister hatte durch seine konsolidierenden Sparmaßnahmen das nach dem Korrekturkurs des Kanzlers geschwundene Vertrauen der Bevölkerung in die Bundesregierung wieder gewonnen. Der loyale und verlässliche Eichel, den Schröder uneingeschränkt stützte, hatte durch seine Steuerreform 2000 eine programmatische Richtung in die Regierung Schröder eingebracht, die bis dahin vermisst wurde (dazu: Siebenmorgen/Gösmann 2000). Kanzler und Finanzminister agierten geschlossen, nur Schröder durfte es sich in den letzten zwei Jahren erlauben, Eichels Sparpaket zu öffnen. Die übrigen Minister fügten sich dem strikten Sparkurs der Bundesregierung, wenn auch mit massiven Auseinandersetzungen nahezu aller Minister im Sommer 1999, die Schröder für Eichel durchstand. Schröder setzte das Sparprogramm seines Finanzminister mit einem enormen Kraftaufwand gegen laut protestierende Ministerien, Parteimitglieder und die Opposition durch und verteidigte es in den folgenden Jahren energisch. Hier wird die starke Position des Kanzlers deutlich, die er mit effektivem Machtgebaren zu sichern und zu stärken wusste. Potentielle Schwierigkeiten, bedingt durch

Konjunkturschwäche und damit nur mäßig schwindende Arbeitslosigkeit, sind aber vorauszu-  
sehen. Sollte Schröder von seiner ‚Politik der ruhigen Hand‘ abweichen, um größer werden-  
den wirtschaftlichen Problemen mit einer stärkeren Staatsintervention entgegenzutreten, so  
würde er das Sparprojekt Eichels gefährden. Eichel stände zwischen seiner Loyalität zum  
Kanzler und seinem Ehrgeiz, die Staatsverschuldung abzubauen.

Bei der ersten rot-grünen Kabinettsitzung unter einem Bundeskanzler Schröder rief der Re-  
gierungschef seine Minister zur Kabinettsdisziplin und Geschlossenheit auf. Bis Anfang  
2000 hatte Schröder seine Rolle im Kabinett noch zu finden und stützte sich auch auf die  
Machtressource Medien. Obschon er nach Lafontaines Rücktritt als Kanzler und Regierun-  
gshauptmann unumstritten war, profilierten sich einige Minister (Trittin, Riester, Scharping, Hombach)  
zu Ungunsten des Kanzlers und entgegen des Kabinettsprinzips und äußerten eigenmächtig  
politische Vorstöße in der Öffentlichkeit. Hatte er ihnen zuvor einen relativ großen Hand-  
lungsspielraum bei den Themen, die für ihn nicht relevant waren, gelassen, reagierte Schröder  
nach solchen Alleingängen mit öffentlicher und halb interner Zurechtweisungen. Diese gipfel-  
te im Sommer 1999 in der Drohung, bei einer weiteren Ausschweifung Jürgen Trittins wolle  
er diesen aus dem Amt entlassen (vgl. Bannas 2000c). Der Bundeskanzler scheute in dieser  
Phase keine harten öffentlichen Machtworte und rigorose Zurechtweisungen seiner Minister.  
Die Vorgehensweise zeigte ihre Wirkung, seitdem agierte das Kabinett geschlossener und  
beherrschter. Nach diesem Disziplinierungsprozess lobte Schröder seine Minister vor der  
Presse, „Tadel kleidet[e] er in freundliche Ironie“ (Bannas 2000c). Intern waren seine Mach-  
tworte seltener geworden, ein unangetasteter Führungsanspruch des Kanzlers im Kabinett  
blieb bestehen (vgl. Nayhauf 2001).

Schröder blieb im Kabinett Krisenkanzler. Er schritt erst dann ein, wenn seine Minister weit  
von seinem nur vage vorgegebenen Kurs abkamen oder ein Ressortproblem in der Öffentlich-  
keit zu publik wurde, um in seinen Augen allein von einem Minister gelöst werden zu kön-  
nen. Dazu wusste Schröder zu genau um das imagefördernde Handeln eines Krisenmanagers.  
Nur wenn die Problematik unlösbar für seine pragmatische und spontane Handlungsweise  
war, wie z.B. bei der Gesundheitsreform, hielt er sich im Hintergrund. Schröder hatte es ge-  
schafft, vor allem nicht grüne Minister geschlossen hinter sich zu bringen. Die internen Kon-  
flikte um eine Konjunkturkompetenz zwischen Werner Müller und Hans Eichel wurden nur  
aufgrund einer starken Loyalität zum Kanzler verdeckt gehalten (vgl. Hagelü-  
cken/Schumacher 2001). Als Trittin im Frühjahr 2001 den Generalsekretär der CDU Laurenz  
Meyer als „Skinhead“ bezeichnete, entmachtete Schröder den Umweltminister nicht, trotz  
massiver öffentlicher Angriffe und seiner Drohung vom Sommer 1999. Durch die Loyalität



Schröders zu von der Presse angefeindeten Ministern wie Joseph Fischer, Trittin und Scharping, konnte der Kanzler auf ein Entgegenkommen der angegriffenen Ministern bauen. Schröder wies seine Minister vor allem intern zurecht, wenn sie persönliche Fehler begangen hatten, starke, auch öffentliche Maßregelungen unternahm der Kanzler aber nur bei inhaltlichen und eigenmächtigen Entgleisungen seiner Minister, die die Kanzlerposition gefährden konnten. Schröder verfolgte einen abwartenden, moderierenden Führungsstil im Kabinett, welches außer Joseph Fischer und Eichel keine wirklich mächtigen Minister barg. Dieser Führungsstil spiegelte sich auch in den zahlreichen Ministerrücktritten des Kabinetts wieder.

Während der Zeit der hier zu analysierenden Kanzlerschaft Schröders war eine personale Fluktuation innerhalb des Kabinetts wie nie zuvor in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland zu verzeichnen. Bezieht man Staatsminister Naumann mit ein, so verließen im Laufe der ersten zweieinhalb Regierungsjahre sieben Minister ihr Amt. Nur drei (Hombach, Funke, Andrea Fischer) wurden aufgrund einer mehr oder weniger unmittelbaren Initiative von Schröder von ihren Regierungsposten entlassen<sup>45</sup>. Zumeist waren diese ministerialen Austritte dem zurückhaltenden Verhalten des Bundeskanzlers zu verdanken. Handeln die Minister in seinem Sinne oder unauffällig konstruktiv, so ließ Schröder ihnen einen relativen Handlungsfreiraum. Verhalten sich die Minister unter seiner starken Führung kooperativ, griff Schröder nur zögernd zum Instrument der Entlassung, da sich das Verhältnis eingespielt hatte. Das Bemühen des Bundeskanzlers, einer stabilen und dadurch vertrauenerweckenden Regierung vorzustehen, war stärker als sein Ärger. Insofern war ihm bis zu einem gewissen Grad die Darstellungspolitik wichtiger als die Entscheidungspolitik. Im Fall Klimmt hatte er den Verkehrsminister erst unter Druck gesetzt, als die veröffentlichte Meinung zu sehr gegen das Festhalten am vorbestraften Minister protestierte. Funke und Andrea Fischer forderte er erst zum Rücktritt auf, als BSE-Fälle und die Maul-und-Klauenseuche die Bevölkerung so sehr verunsicherten, dass sie eindeutige Zeichen und Handlungen vom Bundeskanzler forderten. Andrea Fischer war durch ihren frühzeitiges Rücktritt dem Kanzlerwunsch zuvor gekommen, als sie erkannt hatte, dass Schröder und der grüne Fraktionsvorsitzende Rezzo Schlauch einen Ministerwechsel planten.

Durch das Ausgliedern wichtiger Thematiken aus Kabinett und Parlament (vgl. Kap. 2.2.2.2) hatte Schröder viele Ressortzuständigkeiten unter seine indirekte Führung gebracht und damit auch das Kabinett entmachtet. Er höhlt durch diese Führungsstilelemente das Kollegial- und Ressortprinzip aus. Schröder behielt sich die Option der letztendlichen Realisierung der Lö-

---

<sup>45</sup> Lafontaine und Naumann kündigten, Müntefering wurde umbesetzt. Reinhard Klimmt wurde aufgrund einer Beihilfe zur Untreue im November 2000 vorbestraft und damit untragbar für Schröder, der lange gezögert hatte, seinem Verkehrsminister den Rücktritt nahezu legen.

sungsansätze aus diesen außerparlamentarischen Kommissionen vor und umging originär ministeriale Zuständigkeiten. Die betroffenen Ministerien reagierten ohne eigene Konzepte oder erweiterte Handlungsoptionen zu entwickeln, um ihre Machtposition zu erhalten. Sie verhielten sich regierungskonform und besonders die Sozialdemokraten solidarisch zum Bundeskanzler. Eine neue Struktur des Zusammenarbeitens zwischen Kommissionen und Kabinett hat Schröder bislang nicht geschaffen. Der Atomkonsens wurde in Teilen ohne den zuständigen Umweltminister Jürgen Trittin erarbeitet. Damit verlagerte er zwar die Machtstruktur des Kabinetts zu seinen Gunsten, nutzte aber die bestehenden Potentiale nicht weiter aus.

„Zum Zentrum seiner Koalition hat Schröder das Team an seinem Tisch bisher nicht wirklich gemacht. Das ist wohl auch nicht sein Stil. Den Ministern lässt er lange Leine, mit allen Chancen und Risiken. Aber so kommt es zu einer merkwürdigen Diskrepanz: ein starker Kanzler, der gleichwohl nicht sichtbar macht, wo entschieden wird. Im Notfall kam bekanntlich sein Machtwort.“ (Geis 2001)

Vorangestellte Entscheidungsgremien wie die im Bundeskanzleramt befindliche Morgenlage und Koalitionsrunden unterschiedlicher personeller Substanz lagerten politische Entscheidungsprozesse aus dem Bundeskabinett weiter aus und verstärkten die Machtposition von Schröder. Aufgrund der dominanten Kanzlerstellung im ersten Kabinett Schröder, der vielen Ministerwechsel und der aus dem Kabinett ausgegliederten Kommissionen wurde das Kabinett nicht zur wesentlichen systemischen Machtressource im Schröderschen Machtsystem.

### **B90/Die Grünen im Kabinett**

Die seit 1983 im Parlament vertretene Partei „Bündnis 90/Die Grünen“ wurde 1998 zum ersten Mal Regierungspartei. Schröder hatte schon 1990 in Niedersachsen einer rot-grünen Koalition vorgestanden, von daher kannte er sich mit der Seelenlage der Grünen aus, wusste ihre innere Flügelkämpfe zu nutzen und die Grünen in der Regierung zu disziplinieren.

Der Kanzler hatte theoretisch die Wahl zwischen dem Mehrheitsbeschaffer B90/Die Grünen und der FDP. Dieses Faktum machte es ihm leicht, die Grünen unter Druck zu setzen und auf seinen Regierungskurs einzuschwören. B90/Die Grünen hatten laut Schröder den „Spagat zwischen Staatsräson und Spontiherrlichkeit nicht ganz geschafft“ (zit. n. Schwennicke 2001a), sie waren auf den großen Koalitionspartner angewiesen und befanden sich darum in einer geschwächten machtpolitischen Position. In enger Zusammenarbeit und Abstimmung mit dem grünen Fraktionsvorsitzenden Rezzo Schlauch und dem „informellen Parteivorsitzenden“ Joseph Fischer war es Schröder gelungen, die ideologischen Linken der Grünen zu kontrollieren. Rezzo Schlauch war dabei Bestandteil des inneren Machtsystems des Bundeskanzlers. Steinmeier als Chef des Bundeskanzleramtes und Rezzo Schlauch für die Grünen organisierten die Kooperation zwischen Kanzler und kleinem Koalitionspartner. Dabei sicherte Schlauch die parlamentarische Geschlossenheit zum Regierungskurs der uneinheitlichen

grünen Partei und vermittelte bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Schröder und Joseph Fischer (vgl. Inacker 2001a).

Eine engere Koalitionsrunde zwischen SPD und Grünen wurde erst nach zwei Monaten Regierungszeit eingeführt, da Schröder anfänglich die „Kungelrunden“ der Regierung Kohl nicht übernehmen wollte. Schröder musste dabei einsehen, dass eine gut funktionierende Koordination für ein erfolgreiches und geschlossenes Regierungshandeln unerlässlich ist und die Position des Kanzlers nur stärken kann. Doch trotz dieses Zugeständnisses auch an die Grünen war Schröder vor allem an einer sich fügenden und lenkbaren grünen Partei interessiert. Er setzte nicht auf „die Stärke der Grünen, sondern auf deren Unterwerfung“ (Bannas 2000a), kritisierte grüne Profilierungsversuche und nutzte den Koalitionspartner zur Sicherung parlamentarischer Mehrheiten.

Schröders Führungsstil im Umgang mit B90/Die Grünen trat bei der koalitionären Krise um den Export von Leopard II Panzern in die Türkei im Winter 1999 deutlich zu Tage. Hierbei stieß der Kanzler an die Grenzen seiner unideologischen Handlungsweise bei dem grünen Koalitionspartner. Für die Grünen ging es um die Substanz ihrer Programmatik, als der Kanzler einen Export von Panzern befürwortete. Joseph Fischer, sonst eher im grundsätzlichen Einvernehmen mit Schröder, wehrte sich massiv gegen den Export, da er einen Missbrauch für den türkischen Kampf gegen eine kurdische Minderheit in der Türkei befürchtete. Auch nach einer Zurechtweisung des Kanzlers von Fischer im Kabinett, beharrte der Außenminister auf seiner ablehnenden Position. Schröders „Dolmetscher ins grüne Lager“ (Inacker 2001a) Rezzo Schlauch machte seinem Bundeskanzler deutlich, dass bei einem Festhalten an seinem exportfreundlichen Kurs die Koalition in Gefahr wäre. Daraufhin setzte Schröder unter der Leitung seines außenpolitischen Beraters im Kanzleramt, Michael Steiner, eine parlamentarische Sonderkommission ein, bei der Grüne wie Sozialdemokraten neue Richtlinien für den Rüstungsexport entwickeln sollten. Die Richtlinienkommission beschloss als wesentlichsten Punkt, den Aspekt der Menschenrechte bei Rüstungsexporten miteinfließen zu lassen. Die beschlossenen restriktiven Richtlinien ließen dem Bundeskanzler in seiner Regierungspraxis jedoch einen großen Ermessensspielraum. Im Einzelfall konnte der Kanzler beschließen, wann das Kriterium Menschenrecht gilt und wann nicht. Der Leopard II wurde nicht exportiert. Schröder hatte seinen Handlungsspielraum mit dem im Konsens beschlossenen Richtlinienpapier erweitert, da er seine Machtstellung formalisiert hatte. Hier zeigt sich die Machtverschiebung zugunsten des Kanzlers, die zwar indirekt, aber dafür um so wirkungsvoller erfolgt war.

Ein Beharren auf grünen Standpunkte gegen die Position des Kanzlers war in den ersten drei Jahren der Regierung Schröder jedoch äußerst selten zu verzeichnen. Die Grünen waren keine treibende Reformkraft in der Regierung, ihre „alten grünen Überzeugungen schmelzen dahin, und als abstrakte Kompensation bleibt der Partei kaum mehr als der Status der Macht“ (Geis 1999). Damit hatten die beherrschbaren Grünen in den Augen des Bundeskanzlers einen erheblichen Vorteil vor der geschlosseneren, macht- und selbstbewussteren FDP. Konsequenterweise hatte Schröder deshalb auch eine Fortführung der Koalition bei zahlenmäßiger Mehrheit im neu gewählten Bundestag in Aussicht gestellt, nicht ohne vorher durch Gespräche mit führenden Freien Demokraten im Sommer 2001 ein Zeichen seiner Macht gesetzt zu haben. Was für Schröder gut ist, kann die Grünen jedoch um ihre grünen Stammwähler bringen, die auch aufgrund von Schröders dominierendem Führungsstil und der grünen Regierungstreue das politische Profil ihrer Partei vermissen. Dieses hat wiederum negative Auswirkungen auf die Wahlmöglichkeiten Schröders bei einer eventuellen neuen Regierungsbildung 2002, sollte Rot-Grün keine Regierungsmehrheit erhalten.

### **3.3.3 Vergleich der Führungsstile von Willy Brandt und Gerhard Schröder im Kabinett**

1969 wie 1998 standen die sozialdemokratischen Bundeskanzler Brandt und Schröder einem Kabinett vor, welches zum ersten Mal nach 16 Jahren ohne eine Beteiligung von CDU/CSU gebildet wurde. SPD und FDP waren 1969 mit Regierungserfahrung eine sozialliberale Koalition eingegangen, während die Kanzler wie Minister 1998 allesamt keine Erfahrung in einer Regierungstätigkeit auf Bundesebene gesammelt hatten.

Dieses spiegelte sich auch in den Führungsstilen von Brandt und Schröder in der ersten Phase ihrer Kanzlerschaft wider. Aufgrund der fehlenden Regierungserfahrung musste sich Brandt weniger um Regierungsdiziplin in seinem Kabinett bemühen. Schröder konnte erst nach einem langwierigen und mühsamen Eingewöhnungsprozess mit einem geschlossenen und disziplinierten Kabinett aufwarten und seine Rolle als unangefochtener Regierungschef voll ausfüllen. Jedoch waren die Ansprüche der beiden Kanzler bei Regierungsantritt unterschiedlich. Schröders Ziel war die unumstrittene Führungsposition, während Brandt sich eher als Vorstand eines kollegialen Entscheidungsorgans sah.

Die Regierung Brandt bestand aus politischen „Stars“, welche sich zum großen Teil schon während der Großen Koalition profiliert hatten. Diese mächtigen Köpfe unterstanden einem Kanzler, der seine Kabinett durch Diskussionen und kollegialer Meinungsbildung zum Entscheidungszentrum seiner Kanzlerschaft machen wollte. Sein Vorhaben scheiterte, da Brandts kollegialem Führungsstil im Kabinett der letztendliche Entscheidungsimpuls fehlte. Der Kanzler setzte sich bei kabinett-internen Differenzen nicht durch. Aufgrund der politischen

Visionen Brandts und seiner starken Kanzlerposition konnte er sich jedoch außerhalb von Kabinettskontroversen behaupten. Schröders Kabinettsbesetzung bestand aus loyalen, im Sinne des Kanzlers ausführenden Ministern. Die den Ressorts vorstehenden Politiker fügten sich der Kabinettsdisziplin und dem Kanzlerprinzip, eigenmächtiges Verhalten hatte Schröder im Laufe der ersten Regierungsmonate durch dominante und autoritative Führung unterbunden. Während Brandt Konflikte innerhalb des Kabinetts, die auch nicht durch lange Diskussionen zu beheben waren, zuwider waren, beseitigte Schröder Differenzen mit Kanzlerworten und ohne den Opponenten ausgedehnte Ausführungen ihrer Standpunkte zuzugestehen. Brandt bewertete das Beharren von Ministern auf ihren Forderungen unwürdig für Regierungsglieder einer Demokratie. Er wollte das Programm der Demokratisierung auch innerhalb des politischen Systems auf sein Kabinett anwenden. Dabei verkannte er politische Ambitionen und machtpolitische Egoismen, die aus politischen Prozessen nicht zu entfernen sind. Schröder waren derartige Überlegungen fremd; nicht die Neuformierung einer Gesellschaft war sein Ziel, sondern pragmatische Steuerung im Kleinen. Darum bediente er sich mehr als Brandt machtstrategischer Instrumente.

Signifikant zeigte sich Brandts zurückhaltender Führungsstil im Kabinett bei den Krisen um die Finanzminister. Brandt unterstützte die notwendigen Haushaltsbegrenzungen der Finanzminister nicht mit allen Mitteln eines Kanzlers. Er stand den Ministern nicht mit autoritärer Führung und Schlichtung bei, sondern nur indirekt durch die Einführung von Zweiergesprächen ohne ihn als Schlichtungsinstanz und durch schriftliche Mahnungen. Schröder setzte den Konsolidierungskurs von Hans Eichel mit Machtworten, Zurechtweisungen und seiner Kanzlerautorität durch, er stellte sich auf ganzer Linie hinter seinen Finanzminister. Eine eigenmächtige Quasi-Veröffentlichung eines Kabinettsentwurfes, wie sie sich Schiller erlaubt hatte, hätte vermutlich bei Schröder zu einschneidenden Maßregelungen geführt. Ganz davon abgesehen, dass sie wahrscheinlich gar nicht zustande gekommen wäre, weil Schröder kontinuierlich seine Vormachtstellung im Kabinett behauptete. So war denn auch der starke Finanzminister Eichel unter Schröder nur ein starker Minister und kein umtriebiger, inoffizieller zweiter Regierungschef, wie es Schmidt am Ende unter Brandt wurde. Schröder wie Brandt besetzten ihr Kabinett mit einem Parteilosen, sie wussten außerparteiliche Ressourcen und Ideen in ihr Kabinett einzubinden.

Brandt und Schröder bauten zu ihren Ministern kein enges Verhältnis auf. Beide verhielten sich häufig abwartend distanziert zum Kabinett. Während Brandt durch seine moralische Integrität und ostpolitischen Erfolge unangegriffener und zum Teil über den Dingen schweben-

der Kanzler war, war Schröder indessen durch seine autokratische Machtzentralisierung der unbeschränkte Regierungschef.

Schröder war Entscheider und in seinem Kabinett absolut dominant. Ministerrücktritte deklarierte er im Nachhinein als seine Amtsenthebung (wie im Fall von Andrea Fischer). Machtgewinn und -sicherung hatten bei Schröder oberste Priorität. Auch der ehemals einflussreiche Scharping war unter einer Kanzlerschaft von Schröder geradezu in die Bedeutungslosigkeit entschwunden. Schmidt wie Scharping waren vor Regierungsantritt Fraktionschefs, doch Schmidts machtpolitische Ambitionen waren vielleicht größer als Scharpings, Schröders Instinkt zur Machtsicherung bestimmt entwickelter als der von Brandt.

Während Schröder durch Kommissionen und Gremien außerhalb des Kabinetts ressortspezifische Entscheidungen durch das Kanzleramt besetzte und das Kabinett damit entmachtete, versuchte Brandt die Regierung zum entscheidenden Gremium im politischen System aufzubauen. Schröder profitierte von den Erfolgen seiner Minister, nahm sie im Fall Eichel nicht unerheblich für sich in Anspruch. Bei Misserfolgen seiner Minister versuchte Schröder, sich so lange zurückzuhalten, bis ein Eingreifen seiner Person nicht als Kanzlerfehlschlag, sondern als Kanzlerrettung verstanden werden konnten.

Die Machtsicherung und seine unangefochtene Position im Kabinett zeigt sich bei Schröder auch in seinem Umgang mit den Grünen. Geschickt nutzte er die Mehrheitsverhältnisse im Parlament aus, um die Grünen unter Druck zu setzen, indem er mit der FDP kokettierte. Die Grüne Partei verhielt sich -auch aufgrund eigener Flügelkämpfe- in den allermeisten Entscheidungen gefügig und regierungstreu. Selbst Kampfeinsätze im Kosovo nahm sie stillschweigend hin. Brandt gestand dem „kleineren“ Koalitionspartner FDP einen gleichwertigen Status im Kabinett zu. Ganz nach seinem Kurs des kollegialen Führungsstiles waren die Freien Demokraten Teil der kollektiven Meinungsbildung. Außenpolitisch dominierte Brandt jedoch seinen Außenminister Scheel. Eine wichtige Machtquelle bildet das Kabinett unter Schröder wie unter Brandt nicht. Schröder konnte dieses politische Organ jedoch besser für seine Zwecke instrumentalisieren, sein Führungsstil innerhalb des Kabinetts war souveräner.

### **3.4 Die Medien**

Für die Sicherung einer Bevölkerungszustimmung und zur Legitimation politischer Aktionen ist der politische Akteur auf die Vermittlung seiner Politik durch die Medien an die Öffentlichkeit angewiesen<sup>46</sup>. Zentrale Vermittlungsinstanz der politischen Entscheidungen und Aktionen sind die klassischen Massenmedien, zu denen Fernsehen, Hörfunk und Presse gehören.

---

<sup>46</sup> Grundlegend zur Politikvermittlung: Sarcinelli, Ulrich (Hrsg.), 1998: Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft, Bonn.

Die Medien sind wichtigster Informationslieferant der Bürger. Damit ist die vom Bürger entwickelte Auffassung der politischen Gegebenheiten ein von den Medien vermitteltes Bild. Die Medien nehmen eine Kontroll- wie Kritikfunktion ein. Aufgrund der oft vielschichtigen und schwer zu durchschaubaren politischen Entscheidungen und ihrer Entstehungsprozesse simplifizieren und veranschaulichen veröffentlichende Organe die Inhalte der Politik. Je präsenter ein Politiker in den Medien ist, desto größer wird seine Publizität und wenn er sich geschickt, d.h. in diesem Falle positiv profilieren kann, auch seine Macht und die Wahlchancen. Deshalb ist das Interesse der Politiker, oft und sympathisch von den Medien abgebildet oder geschildert zu werden, besonders groß. Aufgrund dieser Stereotypisierung von Politik und des Agenda-Setting-Phänomens<sup>47</sup> wird der Wille zur Einflussnahme auf die politischen Journalisten durch den politischen Akteur größer und zu einem wichtigen Faktor seiner Politik. Bundeskanzler sind wegen ihres „Kanzlerbonus“ besonders medienpräsent. Regierungsentscheidungen werden in den allermeisten Fällen mit dem Kanzler personifiziert, hierdurch verfügt er über eine gesteigerte Darstellungsmacht. Die Medien lassen sich „als Führungsinstrument bei der Herstellung und Durchsetzung von Entscheidungen innerhalb des parlamentarischen Institutionengefüges wie auch intermediärer Verhandlungssysteme heranziehen“ (vgl. Glaab 2000: 197). Inwieweit Brandt und Schröder dieses Führungsinstrument im Laufe ihrer Kanzlerschaften einsetzten und wie sie ihren Führungsanspruch durch die Medien verdeutlichen, wird im Zuge dieses Kapitels analysiert.

### 3.4.1 Mediennutzung zur politischen Führung bei Willy Brandt

Der vierte Kanzler der Bundesrepublik war der erste, der die Medien für eine Profilierung seiner Person schon weit vor Amtsantritt nutzte. Brandt war 1961 der erste offiziell zum „Kanzlerkandidaten“ ernannte Oppositionspolitiker (Glaab 2000: 112). Sein apartes Aussehen und Charisma verliehen Brandt bereits ab Anfang der 60er den Impetus eines deutschen Kennedys, der durch Fernsehen und Presse der Öffentlichkeit vermittelt wurde.

„Willy Brandt [...] hatte zur „schreibenden Zunft“ ein ausgezeichnetes Verhältnis. Seine Regierungsbildung rief bei vielen Autoren eine Begeisterung hervor, die in der Aufbruchstimmung von 1969 auch das politische Denken und Fühlen breiter Bevölkerungsmassen beeinflusste.“ (Nielauß 1988: 104)

Brandts großes und bis zur Bundestagswahl 1972 weiter steigendes Ansehen in den Medien, bestärkte die konsonante Rückendeckung in der Öffentlichkeit und brachte ihm so eine Erweiterung seines Handlungsspielraums auch innerhalb der politischen Institutionen. Verände-

<sup>47</sup> Agenda-Setting bezeichnet die Platzierung von politischen Themen auf die Tagesordnung. Einen Überblick zum Agenda-Setting bietet: Brettschneider, Frank, 1994: Agenda-Setting. Forschungsstand und politische Konsequenzen, in: Jäckel, Michael u.a. (Hrsg.), Politik und Medien. Analysen zur Entwicklung der politischen Kommunikation., Berlin, S.211-229.

rungen im Image eines Politikers „sind epochal und nicht zeitungsbedingt.“ (Bortz/Braune 1980: 232f) Dennoch: durch die Wirkung der Schweigespirale<sup>48</sup> war die positive Bestätigung der Medien eine wichtige Machtressource, die Brandt für sich nutzen konnte. Sie machte ihn für Kritik aus Kabinett und Opposition unangreifbarer und verstärkte seine Autorität in der Partei.

Begründet war die positive Resonanz der vor allen linksliberalen Medien in Brandts Persönlichkeit bzw. Biographie, in seiner medienwirksamer Begabung und seinen Visionen. Die sozialliberale Presse sah ihre politischen Zielvorstellungen in der Biographie und dem persönlichen Stil Brandts widergespiegelt. Ehemaliger Journalist, Exilant und Intellektueller war Brandt für die liberalen, linken Medien der personifizierte „fortschrittliche Zeitgeist“ (Jäger 1994: 29), die Einheit von Macht und Geist. Seine charakterlichen Züge der Integrität, des sozialen Mitgefühls und der Redlichkeit, zuvor nicht so stark mit einem Politiker in Verbindung gebrachte Tugenden, begründeten das große Engagement der linksliberalen Presse für Bundeskanzler Brandt. Brandt lieferte der Presse die von ihr lang begehrten moralischen Elemente in der Politik, auf die sie mit erhöhter Aufmerksamkeit reagierte.

Seine Sprache, „seine Undurchdringlichkeit; seine Fähigkeit, sich mit einer Aura des Unantastbaren, über den Dingen schwebenden zu umgeben; seine Sympathie und Zuneigung weckende Verletzlichkeit“ (Zons 1984: 52), begünstigten die mediale Verehrung Brandts. Interne Kritik der politischen Akteure am Führungsstil Brandts wurde von dem Gros der Presse bis 1972 nicht geteilt (siehe Zons 1984: 217ff). Die in Kapitel 2.1.1 dargelegten Aspekte zur Sprache, Gestik und Symbolik des Führungsstiles von Brandt tragen besonders bei seinem Umgang mit den Medien. Moralische und große Gesten standen wenigstens bis Anfang 1973 im Mittelpunkt der Politikvermittlung Brandts durch die Presse. Es gelang Brandt durch seine mitreißende Sprache und das Besetzen von emotionalen Begriffen Journalisten für seine Politik einzunehmen. Die symbolträchtigen Worte und Gesten Brandts stießen bei den intellektuellen Medienvertretern des linksliberalen Spektrums auf breite Zustimmung und Identifikation, die sich in einer starken Personalisierung Brandts manifestiert. Brandts Einsetzen von Symbolen war für die Presse hervorragend zu verarbeiten, damit war er nicht nur durch sein Amt als Bundeskanzler präsenter als andere Politiker. Die Geste des Kniefalls vor dem Warschauer Ghetto, von der deutschen Bevölkerung zunächst eher ambivalent aufgenommen<sup>49</sup>, wurde von linken Presseorganen begeistert gefeiert. Diese Geste wurde Grundstein einer kri-

<sup>48</sup> Zur Schweigespirale siehe Noelle-Neumann, Elisabeth/ Schulz, Winfried (Hrsg.), 1982: Die Schweigespirale. Öffentliche Meinung – unsere soziale Haut, Frankfurt am Main/ Wien/ Berlin.

<sup>49</sup> Eine Blitzumfrage des Allensbacher Institutes ergab, dass 84% der Bevölkerung das Bild gesehen hätten, 41% die Geste für angemessen und 48% für übertrieben hielten (Vgl. Der Spiegel 51/1979: 31).



tiklosen Bewunderung der Person Brandts durch einen Teil der Journalisten. Sie begannen, Brandt von tagespolitischen Verpflichtungen zu entbinden. „Äußerungen Brandts wurden zum Credo, Stellungnahmen für den Kanzler zum Glaubensbekenntnis“ (Zons 1984: 52).

Die Visionen Brandts in der Ost- und Reformpolitik bildeten das inhaltliche Fundament der Unterstützung der linksliberalen Presse. Dass die uneingeschränkte Begeisterung linker Medienvertreter für Brandt nur bis zum Anfang seiner zweiten Regierung dauerte, ist in der Struktur der Ursachen für die Zustimmung begründet. Seine charismatische Führung ließ sich in der alltäglichen Politik nicht aufrechterhalten, vor allem da die Ostpolitik nach der ersten Legislaturperiode so gut wie abgewickelt war. Dadurch wurden Defizite in der Innenpolitik offenbar, bei der Brandt auf Kritik stieß. Die starke positive Beziehung zwischen Brandt und der Presse aufgrund der Personalisierung seiner Politik und seines Charismas hatte sich nach drei Jahren abgenutzt und schlug um. Der Vorwurf der „Führungsschwäche“ zog sich durch die Veröffentlichungen, vorher als demokratischer und kollegialer Stil gelobt.

Die Medien wurden von Brandt nur in der ersten Legislaturperiode als Machtressource umfassend genutzt, da in diesem Zeitraum seine Politik der großen Gesten und die Stimmung in der Bevölkerung von der Presse unterstützt wurden. Doch diese Phase war sehr intensiv und ist gekennzeichnet von einer bisher in der Geschichte der Bundesrepublik nicht dagewesenen Zuneigung für einen Bundeskanzler.

### **3.4.2 Mediennutzung zur politischen Führung bei Gerhard Schröder**

Die politische Karriere von Gerhard Schröder ist durch ein konsequentes Nutzen der Öffentlichkeit zur Machtgewinnung und –sicherung gekennzeichnet. Auch als regierender „Medienkanzler“ (Der Spiegel 26/1999) sicherte sich Schröder Mehrheiten und setzte Entscheidungen mit Hilfe eines Publikmachens seiner Politik durch die Medien durch. „Schröders Newsmanagement zielte erstmals auch darauf, die Massenmedien für seine herrschaftssichernden Zwecke zu instrumentalisieren“ (Korte 1999b). Schröder vermochte sich geschickt mit Hilfe der Medien in Position zu bringen und erreichte dadurch eine gesteigerte Personalisierung. Durch die Begabung, sich in den Medien professionell zu verkaufen und zu gefallen, besaß Schröder ein „Medien-Charisma“ (Prantl 1998), welches besonders im Wahlkampf und in den ersten Monaten seiner Amtszeit hervortrat.

Wilfried Scharf verweist auf die Risiken eines „Neo-Bonapartismus“, den er während des Wahlkampfes bei Schröder zu erkennen glaubt (Scharf 1999: 73-87). Unter „Neo-Bonapartismus“ wird das Ausschalten von Funktionären, Gremien und Delegierten verstanden, die Parteimitglieder werden von dem Neo-Bonaparten über die Medien direkt angesprochen, politische Willensbildung vollzieht sich demnach über die Medien. Schröder wusste

sich in den Medien zu verkaufen und mit Journalisten umzugehen. Seine joviales und ironisches Auftreten und sein Entgegenkommen gegenüber den Medien hatten eine enge Verbindung zwischen Kanzler und Journalisten geschaffen. Schröder „bedient sich der organisierten Öffentlichkeit für seine Ziele, und er weiß, dass er dafür auch die Journalisten bedienen muss.“ (Kister 1999a). Die mediale Politikvermittlung wurde für Schröder zum wichtigen Führungsinstrument, das eine weitgefächerte inhaltliche Kompetenz erforderte. Die Abnahme von Steuerungskapazitäten bei zunehmender Komplexität der gesellschaftlichen Strukturen machen Inszenierung und Darstellungspolitik zum notwendigen Bestandteil modernen Regierens (vgl. Korte 2001a: 3f). Medienstrategische Politik lag dem „Multi-Options-Kanzler“ und Pragmatiker Schröder. Seine Macherqualitäten konnte er auf dem Bildschirm gekonnt verkaufen.

Die für Schröder zur entscheidenden Machtressource gewordene Öffentlichkeit hatte er durch permanente Präsenz vor allem im Fernsehen errungen. Zu Beginn seiner Kanzlerschaft, als er das funktionierende Machtdreieck aus Kanzleramt (Steinmeier), Fraktion (Struck) und Partei (Müntefering) noch nicht zum soliden Herrschaftssystem aufgebaut hatte, führte Schröder durch das außerstaatliche Organ der Medien. Wie schon in vorangegangenen Kapiteln dokumentiert, kompensierte Schröder fehlende Macht im innerpolitischen Gefüge zur Hochzeit seiner „öffentliche[n] Kanzlerschaft“ (Korte 1999b) mit der Darstellung und Personalisierung seiner Politik durch ihn als führungsstarken, meinungsbildenden Regierungschef. Mit Hilfe von Bodo Hombach und dessen „Spindoctoring“ griff Schröder Lafontaine von außen an, ein medienstrategischer Kampf, den Schröder gewann. Die internen Konflikte wurden durch öffentliche Interviews, unter der Hand gegebene Information und dem Bekanntmachen von Zurechtweisungen des Kanzlers ausgefochten, eine Strategie, der sich Schröder bis zum Ende des Untersuchungszeitraumes bediente, wenn auch gemäßigter.

Auch außerhalb von politischen Medienformaten zeigte sich Bundeskanzler Schröder in Unterhaltungssendungen, um seine Popularität zu vergrößern. Die Schrödersche Mediatisierung von Politik hatte Erfolg. Zusätzlich zu der Beachtung, die ein Kanzler per Amt erfährt, weckte Schröder mit Unterstützung der Medien die Emotionen und Aufmerksamkeit der Fernsehzuschauer. Schröder benutzte die Massenmedien als inszenatorisches Forum, seine Botschaft war weniger der Inhalt als seine eigene Person. Damit hatte die Darstellungspolitik des Kanzlers einen erheblichen Stellenwert eingenommen, Personalisierungsprozesse traten in seiner Kanzlerschaft in gehobenen Maße auf. Die fehlende Programmatik von Schröder machte er mit pragmatischen und unideologischen Ereignis- und Themenmanagement wett, in dessen Zentrum seine Figur stand.

Das hatte zweierlei Folgen. Einerseits war die Aufmerksamkeit der Medien auf den Kanzler extrem gesteigert, andererseits konnte dieses erhöhte Interesse in das genaue Gegenteil kippen, wenn sich Schröder in den Augen der Medien falsch verhielt. Die öffentliche Person Schröder geriet dann besonders in die Kritik, wie die negative Reaktion der Springerpresse im Frühjahr 2001 bewies. Die Machtressource Medien ist ständig zu pflegen, damit sie als Instrument funktioniert. Um das schnellebige Medium Fernsehen sinnvoll zu nutzen, bedarf es einer massiven Informations- und Nachrichtenvergabe aus dem Bundeskanzleramt. Dieses, die mangelnde Koordination und ein innerparteilich nicht gestützter Schröder hatten zur Folge, dass im Jahr 1999 Schröder als „Korrekturkanzler“ (Korte 1999a) verkam. Unausgearbeitete Programme wurden nahezu im Stundentakt veröffentlicht und redigiert. Schröder hatte seitdem erkannt, dass die Medien seinen Herrschaftsanspruch nicht langfristig stärken konnten, die Zustimmung der Journalisten blieb fragil und unbeständig. Das Schrödersche Machtzentrum passte sich dem Tempo informeller Regierungsentscheidungen weitestgehend an. Der Kanzler hatte sich aus der permanenten Medienpräsenz zurückgezogen und verwendete ein „going public“ überwiegend erst nach intensiver Abstimmung mit Partei und Kabinett. Vom Kanzler gebildete außerparlamentarische Gremien erhöhten den Nachrichtenwert seiner Politik und ließen sich auch besser medienstrategisch verkaufen als komplexe Entscheidungsvorgänge innerhalb von Ressorts und Kabinett. Kanzlermachtworte zum Beenden des Wechsels von politischen Positionen traten dennoch auf. Auch schwor Schröder nach wie vor politische Einzelgänger mit Hilfe der Medien auf Regierungskurs ein, aber nicht mehr nur ausschließlich durch die Medien. Schröder setzte seine Minister durch ein frühes Publikmachen seiner politischen Richtlinien unter Druck<sup>50</sup>. In öffentlichen Auftritten machte Schröder Politik und versuchte sein Handeln dadurch direkt über die Öffentlichkeit zu legitimieren. Mit Hilfe einer effizienten Steuerungszentrale Bundeskanzleramt hatte Schröder ein solides Parteinetzwerk errichtet, das seine Entscheidungen stützte. Die mediengestützte Kanzlerschaft hatte sich als keine längerfristig gesicherte Machtbasis erwiesen, Schröder verwendete sie aber nach wie vor zur Ergänzung seiner erfolgreich strukturierten Regierungszentrale. Somit benutzte Schröder Regierungstechniken der „öffentlichen Kanzlerschaft“ gleichermaßen wie des „Stillen Regierens“ (siehe Korte 2000: 24-27).

---

<sup>50</sup> So preschte er Ende 2000 mit seiner Forderung, Tiermehlverfütterung ab sofort zu unterbinden, vor, während der damalige Landwirtschaftsminister Funke noch eine moderatere Position vertrat. Als Funke die Reformen nicht mit dem von Schröder erwarteten Engagement einleitete, entzog ihn der Bundeskanzler seines Amtes.

### 3.4.3 Vergleich der medienstrategischen Führung von Willy Brandt und Gerhard

#### Schröder

Deutlicher als bei den vorher analysierten systemischen Faktoren ist eine Veränderung der Strukturen der Medien zu verzeichnen. Ihre Bedeutung und ihr Einfluß hat in den letzten 20 Jahren stark zugenommen. Kommunikationsverhältnisse haben sich elementar gewandelt, Steuerungskapazitäten der Regierenden abgenommen. Deshalb ist eine Intensivierung der medienstrategischen Führungsinstrumente nicht nur personell, sondern auch zeitgeschichtlich begründet. Personalisierungstendenzen treten jedoch auch in der Kanzlerschaft von Brandt deutlich zu Tage. Brandt war der „andere Deutsche“ (Hofmann 1999: 143), der als Person ein demokratischeres, moralischeres und intellektuelleres Deutschland repräsentierte. Schröder stand als Person für den modernen, pragmatischen, undogmatischen Regierungschef, Inhalte wurden nicht durch Programme, sondern durch ihn selbst vermittelt. Schröder war die Botschaft der sozialdemokratischen Regierung. Brandt konnte durch seine erfolgreichen Visionen seine Machtposition stärken und ausbauen. Die Inszenierung von Politik ist beiden Kanzlern wichtige Regierungstechnik, mit der sie ihre Popularität und Zustimmung in der Bevölkerung erhöhten. Eine große Präsenz in den Medien und das Nutzen des Kanzlerbonus‘ zeichneten die Kanzlerschaften Brandts wie Schröders aus. Die Beziehung zwischen den Bundeskanzlern und den Journalisten war ausgezeichnet. Während die linksliberale Presse Brandt in seinen Hochzeiten verehrte, bestand zwischen Schröder und den Medienvertretern ein geschäftsmäßiges Verhältnis, das auf den Handel von Publizität gegen Informationen beruhte. Symbolische Politik war wichtiges Führungsinstrument beider Kanzler. Schröder nutzte die Medien aktiv, um seinen Führungsanspruch zu behaupten, Rivalen auszuschalten und zur politischen Meinungsbildung. Am Anfang seiner Regierungszeit basierte seine politische Führung auf dem Instrument der ‚öffentlichen Kanzlerschaft‘. Danach hatte Schröder sich auch innerhalb der politischen Institutionen eine starke Machtposition aufgebaut, seine Eingriffe Regieren von außen waren weniger geworden. Brandt ging medienstrategisch weniger konsequent und handelnd vor. Informelle politische Abläufe und stilles Regieren nahmen unter seiner Regierung einen weit größeren Raum ein. Trotzdem konnte er sich durch seine Popularität Mehrheiten sichern und wurde von der Zustimmung in der Öffentlichkeit innerhalb seiner Regierung gestützt. Durchgehend an den Institutionen vorbei führte Schröder mit Hilfe der Medien nur in seinem ersten Regierungsjahr. Durch die „Massensuggestion“ (Scharf 1999: 86) von Brandt sind auch bei ihm Tendenzen eines Neo-Bonapartismus zu erkennen, die jedoch angesichts seines hohen Status innerhalb der SPD auf eine große parteiliche Unterstützung aufgebaut waren. Insgesamt war das Nutzen der Medien zu politischen Führung bei Schröder moderner und professioneller. Beide Kanzlermächte fußten auch auf

moderner und professioneller. Beide Kanzlermächte fußten auch auf die Mediatisierung ihrer Politik.

### **3.5 Vergleich der systemischen Faktoren der Führungsstile von Willy Brandt und Gerhard Schröder**

Dieses Kapitel vergleicht die Personalpolitik, das Verhältnis der Machtressourcen und die machtstrategischen Führungsinstrumente innerhalb der systemischen Faktoren der Führungsstile der beiden Bundeskanzler miteinander.

Der Ansatz Brandts, sich bei der Ausübung seiner Kanzlerschaft auf die Unterstützung und Beratung persönlicher Freundschaften zu stützen, tritt in den Bereichen der systemischen Faktoren deutlich hervor. Brandt baute auf persönliche Bindungen und Vertraute, die sich in seinen Dienst stellten. Schröder hatte sich mit Hilfe eines personellen Machtzentrums, bestehend aus Steinmeier, Müntefering und Struck, und durch eine Instrumentalisierung der Medien zum akzeptierten und zentralen Machtinhaber entwickelt. Er war der „Top-Manager des Unternehmens Deutschland“ (Weidenfeld 1999: 57), seine politischen Mitarbeiter waren in erster Linie Zuarbeiter und Angestellte, die für ihn arbeiteten. Er baute einen in seinem Sinne handelnden Vermittler ein, der über ein großes Netzwerk verfügte und für ihn Geschlossenheit und Koordination herstellte. Vergleichbar lässt sich in den drei erörterten politischen Institutionen, besonders aber im Bundeskanzleramt unter Ehmke, an gehobener Position ein Konterpart Brandts finden, der sich in Abgrenzung zu Brandts kooperativem Führungsstil als schnelle, entschlußfreudige, aber untergebene Führungskraft zeigte. Brandt führte besonders in der ersten Legislaturperiode durch eine ihm loyal ergebene Führungsmannschaft, die sein fehlendes autoritäres Auftreten vervollständigte. Als diese ergänzenden Ausführenden wegfielen, war Brandts Herrschaftsposition geschwächt. „Nur wenn es unumgänglich war, hat er Weisungen gegeben“ (Knopp 1999: 236). Brandt umgab sich mit starken Persönlichkeiten, deren Arbeitsweise er im Laufe ihrer Tätigkeit nicht versuchte, zu verändern. Einmal eingestellt, vertraute er ihnen, gewährte großen Handlungsspielraum und kontrollierte kaum. War er unzufrieden, so litt er untätig unter den unzureichenden Fähigkeiten seiner Mitarbeiter.

Die Koordination zwischen Bundeskanzleramt, Kabinett und Partei wurde von Schröder durch fest eingerichtete, aber ständig überprüfte Strukturen perfektioniert. Wichtigste Machtressource war hierbei das Bundeskanzleramt unter Steinmeier. Das Kanzleramt arbeitete ihm effizient zu, informierte ihn gut und diente als wirksames Frühwarnsystem. Es arbeitete die oft spontan entwickelten Konzepte des Kanzlers aus und entwickelte damit das inhaltliche Fundament der Schröderschen Kanzlerschaft. Brandt vernachlässigte die administrativen

Aufgaben und konnte das Bundeskanzleramt nur in der ersten Legislaturperiode effektiv zur politischen Führung nutzen.

Die Untersuchung der SPD unter Brandts hat gezeigt, dass die Partei die wichtigste Machtressource für den Bundeskanzler war, sie beanspruchte aber auch einen großen Teil seiner Führungskraft. Durch die integrierenden Leistungen, die Brandt in der SPD vollbracht hatte, stand sie geschlossen hinter ihrem Parteivorsitzenden. Brandt war immer ein mächtigerer Parteivorsitzender als Regierungschef. Schröders Machtposition war entgegengesetzt. Darum bedurfte es auch bei dem stärkeren Parteivorsitzenden Brandt keines geschäftsführenden Vorsitzenden, wie es Müntefering für Schröder war. Doch Schröder hielt die Macht innerhalb des Kabinetts und Bundeskanzleramtes fest in eigenen Händen, während Horst Ehmke und in gewisser Weise auch Helmut Schmidt für Brandt die Unterkanzler und Schlichter im Kabinett waren. Der kollegiale Führungsstil Brandts trat besonders bei der Analyse des Kabinetts hervor. Seine Minister entschieden mit dem Kanzler nach kollegialer Meinungsbildung. Dem Schröderschen Kabinett stand ein mächtiger Kanzler vor, der seine Minister diszipliniert hat und ihnen, wenn sie sich an das Kabinettsprinzip halten, einen relativ großen Handlungsspielraum einräumte. Für Schröder zentrale Themen wurden von ihm in Kommissionen außerhalb des Kabinetts erörtert und dadurch besetzt. Brandt lag es nicht, seine kooperative Führungsautorität bei ausscherenden oder austretenden Politikern durch einschreitende Machtworte oder komplementäre Politiker aufrechtzuerhalten. Vergleicht man die unterlassene Wiedereinstellung Ehmkes mit der unterlassenen Absetzung Wehners, so wird deutlich, dass Brandt Scheu vor persönlichen Auseinandersetzungen hatte. Nachdem Ehmke nicht mehr in seiner Nähe war, erlitt Brandt eine Verschlechterung der Stellung als Kanzler und damit auch seiner Herrschaftsposition. Bei Wehner schreckte er vor einem Konflikt mit dem starken Fraktionsvorsitzenden zurück und schwächte so seine eigene Position in der Partei, die von ihrem Vorsitzenden ein Durchsetzen des Führungsanspruchs erwartet hatte. Politische Konkurrenten weiß Schröder durch eine Vielzahl von herrschaftssichernden Instrumenten ohne Scheu auszuschalten.

Die Medien als weitere zentrale Machtquelle, konnte Brandt vor allem durch seine persönlichen Stärken zu seiner Unterstützung und Profilierung nutzen. Schröder setzt die Öffentlichkeit kontinuierlich und machtvoll zur Stärkung seiner Kanzlerposition in Kanzleramt, Partei und Kabinett ein. „Noch nie hat es einen Kanzler gegeben, der die Medien so sehr als politischen Prozess versteht wie Schröder“ (Kister 1999a). Damit zeigen sich besonders in diesem systemischen Faktor der Führungsstile von Brandt und Schröder Übereinstimmungen.

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass herausragendes Ziel der Führung von Gerhard Schröder Herrschaftssicherung und -gewinn war. Schröder bediente sich in allen systemischen Faktoren einer Vielzahl an machstrategischen Führungsinstrumenten, die in ihrer Kontinuität und ihrem Einfluss so bei Brandt nicht vorzufinden sind. Brandt vertraute auf seine formale Autorität, sein kollegialer Führungsstil diente nur bedingt zur Sicherung seiner Kanzlerposition. Die Führungsautorität Bundeskanzler Brandts basierte auf seiner einnehmenden und Sympathie weckenden Persönlichkeit, nicht auf machtpolitischer Taktik. Herausragende Machtressource bildet bei Brandt die Regierungspartei, bei Schröder das Bundeskanzleramt.

#### **4. FAZIT: GESAMTVERGLEICH DER FÜHRUNGSSTILE VON WILLY BRANDT UND GERHARD SCHRÖDER**

Die Führungsstile der Bundeskanzler Willy Brandt und Gerhard Schröder werden anhand folgender vier Aspekte ihres Führungsverhaltens zusammengefasst und gegenübergestellt:

- Politische Führung durch Biographie und Persönlichkeit
- Personalpolitisch-institutionelle Führung
- Machtpolitische Führungsstrategien
- Führung durch Inhalte, Programme und Visionen

Abschließend werden die Profile der politischen Führung von Schröder und Brandt entworfen und miteinander verglichen.

##### *Führung durch Biographie und Persönlichkeit*

Im Zentrum des Führungsstils Willy Brandts stehen seine Biographie und persönlichen Begabungen. Charismatische Führung, definiert als „spezifisch außeralltäglich und rein persönlich soziale Beziehung“ (Weber 1968: 522), konnte Brandt während seiner Kanzlerschaft etablieren. Er war in der Lage, Sehnsüchte von Teilen der Bevölkerung und damit auch politischen Akteuren nach einer moralischen und „demokratischeren“, nicht mit dem Makel einer nationalsozialistischen Vergangenheit behafteten, politischen Führung durch seine Person und seine Vita zu verkörpern. Intellektuelle und junge Menschen sahen in Brandt die Erfüllung der Vision einer Vereinigung von Geist, Macht und Moral. Durch die symbolische Qualität seiner Sprache und Gesten, konnte Brandt ein emotionalisierteres, auf innere Verbundenheit beruhendes Verhältnis zwischen ihm und seinen Wählern aufbauen, sie war Basis seiner charismatischen Führung. Die ihm zugetanen Politiker, Journalisten und Teile der Öffentlichkeit wurden zu Verehrern und vorbehaltlosen Unterstützern der Kanzlerschaft Willy Brandts. Ohne eingeforderten Herrschaftsanspruch Brandts, agierten diese in seinem Sinne und konnten den Bundeskanzler so machtpolitisch stützen. Autorität innerhalb von SPD und linker, bzw. autonomer ‚Gegenkultur‘ konnte Brandt durch seine Fähigkeit zur Integration und Toleranz aufbauen. Er war Repräsentant jeder Strömung der SPD und einer außenpolitischen Umorientierung, bedingt durch seinen Lebensstil und seine Herkunft.

Biographie und Persönlichkeit von Gerhard Schröder bildeten nicht dessen maßgebliche Machtressource. In die politische Führung von Schröder flossen, in Hinblick auf seine Persönlichkeit, besonders sein Gespür für die Stimmungen in der Bevölkerung ein. Dieser ausgeprägten Sensor war der Grundstock eines ‚Mediencharismas‘ von Schröder, das er mit Hilfe



seiner inszenatorischen Begabung aufgebaut hatte. Schröder führte insbesondere durch medienvermittelte Personalisierung. Er personifizierte den modernen, pragmatischen, undogmatischen Regierungschef. Inhalte wurden nicht durch Programme vermittelt, sondern durch Schröder personalisiert. Sein rigoroses und nach Macht strebendes Auftreten verlieh Schröder Autorität, mit der er seine politischen Untergebenen disziplinierte und ihre Loyalität errang. Als Integrationsfigur aufgrund seiner proletarischen Herkunft und wirtschaftsfreundlichen Einstellung konnte Schröder zwischen Arbeitgebern und –nehmern vermitteln.

Brandt etablierte aufgrund seiner Biographie und Symbolik eine charismatische Führung, während Schröder durch das medienvermittelte Image eines pragmatischen Machers führt. Die Zustimmungsmechanismen von Bevölkerung und politischen wie medialen Akteuren waren bei Brandt tiefgehender, persönlicher und affektiver als jene Sympathien, die dem volknahen Schröder entgegengebracht wurden. Präsentation von Stärke und eingeforderter Machtanspruch Schröders stehen dem skrupulösen und zögerlichen Verhalten Brandts gegenüber. Personalisierungstendenzen sind sowohl bei Schröder als auch bei Brandt zu erkennen. Deutlicher als Schröder diente Brandt dessen Persönlichkeit und Biographie, die emotionale Bindungen auslöste, als Machtressource.

#### *Personalpolitisch-institutionelle Führung*

Die personalpolitische Führung Willy Brandts brachte sowohl komplementär-kompensatorisches als auch ausführendes Personal hervor. Ehmke, Schmidt und Wehner ergänzten (zum Teil eigenmächtig) den kooperativen, auf kollegiale Entscheidungsfindung angelegten Führungsstil des Bundeskanzlers durch Machtworte, bestimmendes Entscheiden und machtpolitisches Durchgreifen, vor allem in von Brandt gemiedenen Konfliktsituationen. Bahr handelte im Sinne Brandts im ostpolitischen Annäherungsprozess. Scheel realisierte die ostpolitische Programmatik Brandts, supplementierte durch den Beitrag der FPD die Kanzlerführung. In seiner außenpolitischen Führung wie im ersten Bundeskanzleramt unterstellte sich Brandt eine ihm loyale Führungsmannschaft. Brandt band Schmidt aus dem Faktionsvorsitz in die Kabinettsdisziplin ein, ein nicht wirksamer Versuch, Schmidts Machtposition zu schwächen. Brandts Personalpolitik stärkte seine Führungsposition nicht immer. Während sein Kanzleramt in der ersten Legislaturperiode effizienter Informations-, Beratungs- und Koordinationsfunktionen erfüllte, ließ sich Brandt durch die Berater in seiner zweiten Amtszeit abschirmen. Wegen des relativ großen Handlungsspielraumes, den Brandt politischen Akteuren auch bei Missfällen ließ, konnte Schmidt personalpolitische Prozesse entscheidend mitgestalten.

Schröder hatte sich ein machtpolitische Führungszentrale unter seiner kontinuierlichen Kontrolle und Herrschaft und Leitung des Bundeskanzleramtes aufgebaut. Müntefering in der Partei, Struck in der Fraktion und Schlauch bei dem Koalitionspartner waren in seinem Sinne handelnde Vermittler, die ein über ein politisches Netzwerk verfügten und für Schröder Geschlossenheit und Koordination der Organe herstellten. Steinmeier hatte das Bundeskanzleramt für Schröder in einem effizientes und machtvoll Koordinations-, Informations-, Umsetzungs- und Führungsinstrument ausgebaut. Bundeskanzleramt und Minister bestellte Schröder zum Teil aus Personen seines niedersächsischen Kommunikationsnetzwerkes, um eine größere Machtstützung zu erreichen. Daneben war Müntefering die wichtigste Säule im personalen Machtgefüge des Parteivorsitzenden Schröder. Mit der auf ihn zugeschnittenen Führungszentrale hatte Schröder durch konsequente Personalpolitik fehlende Machtressourcen ausgeglichen und die Macht und Autorität über seine Vermittler innerhalb des politischen Systems auf sich zentralisiert. Parteipolitische Kontrahenten oder unbequeme Mitarbeiter band Schröder ein oder lobte sie weg.

Brandts Personalpolitik war weniger auf Machtsicherung und –gewinn hin ausgerichtet als die von Schröder. Die Kabinettsführung war bei Brandt kollegialer ausgerichtet als bei Schröder. Die Brandts Führung ergänzenden politischen Akteure waren daher auch weniger diszipliniert und mächtiger, als die von Schröder bewusst eingesetzten und kontrollierten Vermittler. In dem systemischen Faktor der Regierungspartei, in dem Schröder Verbindungsakteure einsetzen musste aufgrund seiner fehlenden Machtposition, war Brandt unumstrittener Parteichef. Hingegen war Schröder im Kabinett weniger auf kompensatorische Führung angewiesen, wie Ehmke und Schmidt sie Brandt lieferten. Interessenabstimmung zwischen Koalition, Fraktion und Partei erfolgte bei Brandt wie Schröder während informeller Gespräche zwischen Schröder, Steinmeier, Struck, Müntefering, Schlauch, und zwischen Brandt, Ehmke, Wehner, Schmidt und Scheel.

### *Machtpolitische Führungsstrategien*

Brandt verfuhr innenpolitisch nach einer kooperativen machtpolitischen Führungsstrategie, bei welcher das Kabinett zentrales, regierendes Entscheidungsorgan war. Dabei brachte er seine eigene Position in Diskussionen mit ein, um den Meinungsbildungsprozess zu beeinflussen. Eine autoritative Entscheidungsförderung betrieb Brandt aber nicht, sein konsensualer Führungsstil brachte erhebliche Kontroversen hervor, die in den privaten Ambitionen und machtpolitische Egoismen der Minister begründet waren. Trotzdem hatten die dennoch zustande gekommenen Beschlüsse aufgrund ihrer konsensualen Bildungsprozesse eine stabile

und solide Zustimmung im Kabinett. Darauf reagierte Brandt auch mit indirekter Führung, die jedoch zu keiner Kabinettsdisziplin führte. Erst ganz am Ende seiner Kanzlerschaft und für seine Kanzlerposition zu spät, führte Brandt auch innenpolitisch autoritärer und machteinfor- dernder durch Zurechtweisungen und rigorose Grenzsetzungen gegenüber Kabinetts- wie Par- teimitgliedern. Brandt zentralisierte die Führungsmacht innerhalb der Außenpolitik auf sich und sein Kanzleramt, indem er Zuständigkeiten von Außenminister Scheel, den er aber in sei- ne außenpolitische Führungsgruppe miteingebunden hatte, auf Bahr verschob. Seine politi- sche Kontrahenten, Wehner und Schmidt, versuchte Brandt aus seinem engsten Machtzirkel und Beraterkreisen auszugrenzen, um deren Einfluss zu mindern.

Die machtstrategische Gesamtkonzeption ist bei Schröder deutlich erkennbar. Stärker als Brandt verstand er Regieren als taktischen und strategischen Managementprozess, dessen Ziel Machtzentralisierung war. Autoritär wie kommunikativ-konsensual versuchte Schröder sich durch Machtworte, Chefsache und korporatistische Führung an der Spitze der Entscheidungs- hierarchie zu positionieren. Durch außerparlamentarische Konsensgremien, teilweise öffentli- cher Kritik an seinen Ministern und der persönlichen Vereinnahmung von ressortspezifischen Zuständigkeiten entmachtete Schröder sein Kabinett. Bis zum Rücktritt Lafontaines sicherte sich Schröder seinen Status in der SPD durch eine ‚Outsider-Strategie‘, danach zentralisierte er seine Parteimacht mit Hilfe der oben erwähnten Personalpolitik, einer Kanalisierung von sozialdemokratischen Unmutsäußerungen, autoritärem Machtgebaren, dem Ausnutzen techni- scher Möglichkeiten und einem Entgegenkommen in Einzelfällen. In den ersten Regierungs- monaten stützte sich Schröder vornehmlich auf die Machtressource Medien, die er zur Macht- sicherung von außen durch eine ‚öffentliche Kanzlerschaft‘ instrumentalisierte. Doch die me- diengestützte Führungsposition konnte längerfristig nur schwer gesichert werden. Effizientes Regierungshandeln sicherte Schröder in der Folgezeit mit Hilfe eines moderierenden Ab- stimmens zwischen den politischen Institutionen und permanenter Einflussicherung.

Die Anforderungen an eine effizient arbeitende Regierung sind modernen Staatensystem komplexer geworden. Schröder geht mit modernen und breitgefächerten Regierungstechniken darauf ein, Brandt musste sich diesen zeitgeschichtlichen Erfordernissen noch nicht stellen. Auch daher waren die Macht erlangenden und sichernden Führungsstrategien bei Brandt we- niger ausgeprägt als bei Schröder. Brandt wollte seine Auffassung der demokratisierten Ge- sellschaft auch in seine Regierungstechnik miteinfließen lassen, ein umfassendes Projekt, das Steuerungsverluste des modernen Staates und Ressortegoismen nicht miteinbezog. Schröders Ziel war nicht die Neuformierung einer Gesellschaft, sondern pragmatische, situationsbezo- gene Steuerung.

### *Führung durch Inhalte, Programme und Visionen*

Entscheidende Führungsautorität konnte Brandt oft mehr durch seine Ost- und Reformpolitik als durch strategische Machtabstärkung innerhalb der politischen Institutionen erlangen. Das pathetische Verkünden von Visionen in der Außen- wie Reformpolitik und die Erfolge in der Ostpolitik waren Ursprung großer personaler Unterstützungsprozesse in Öffentlichkeit, Medien und politischen Arenen. Es gelang Brandt durch sein außenpolitisches Programm und dessen Verfolgung, Friedenspolitik mit seiner Politik gleichzusetzen und damit Ideenmanagement zu betreiben.

Mit seiner arbeitgeberfreundlichen Wirtschaftspolitik und zugleich als sozialdemokratischer Kanzler, der großes Engagement in der Beschäftigungspolitik zeigte, genoss Schröder das Vertrauen aus Teilen der Industrie und Bevölkerung. Da er keine traditionell linken Inhalte vertrat, versuchte Schröder durch Enttraditionalisierung der Partei und Einbindung in die Regierungsverantwortung Führung zu kompensieren, ein Prozeß der noch nicht vollendet ist.

Das Führen durch Visionen und Inhalte war bei Brandt kraftvoller und diente ihm zu größerer Machtzentralisierung, insbesondere in der Partei, als es bei Schröder war.

Gerhard Schröder verfügte bei Amtsantritt über keine profunde Machtbasis. Er hatte weder Regierungserfahrungen noch Parteimacht wie Willy Brandt diese zu Beginn seiner Kanzlerschaft für sich verbuchen konnte. Zeitgeschichtlich gesehen ist daher die Parallele des Regierungswechsels nach 16 Jahren unionsgeführter Kanzlerschaft unter Einschränkungen zu betrachten. Eine mühevollere Einfunden in die Regierungsverantwortung war bei Schröder eher als bei Brandt zu verzeichnen. Die Kanzlerschaft unter gleichzeitigem SPD-Parteivorsitz als Analogie innerhalb der Machtpotentiale von Brandt und Schröder demonstrierte ihre unterschiedlichen Schwerpunkte der Führungen und die machtpolitische Bedeutung von Parteiloyalität. Durch die Unterstützung der SPD, welche Schröder wie Brandt durch die dargestellten, sich unterscheidenden Führungsmittel nur unter großem Kraftaufwand errangen, konnten beide einen wesentlichen Rückhalt zur Sicherung ihrer Kanzlerposition etablieren.

Willy Brandts Herrschaft beruhte maßgeblich auf seiner Persönlichkeit und seinen Visionen und den daraus basierenden personellen Bindungen. Innerhalb der Institutionen baute er durch seinen kollegialen Führungsstil seine Führungsposition nicht aus und musste auch deshalb als Kanzler zurücktreten. Bei Schröder war es gegensätzlich. Oberste Priorität der Führung Gerhard Schröders hatten Machtgewinn und Machtsicherung seiner Kanzlerposition. Durch kon-

sequente Machtzentralisierung hatte Schröder eine starke Autorität innerhalb der Institutionen entwickelt, die ausgeprägter war als seine persönliche Herrschaft.

Aufgrund seines alleinigen Machtanspruchs waren Disziplinierung und Machtverschiebung hervorstechendes Führungsinstrument im System Schröders, während Brandt das Primat des alleinigen Entscheiders und der maßgeblichen Herrschaft nicht beständig durch politische Führungsstrategien einforderte. Brandts charismatische Führungsmacht und die Unterstützung durch eine relativ erfolgreiche Ostpolitik konnte er nur schwer beeinflussen. An Stelle der Visionen und menschlich-moralischen Charakterzüge Brandts, mit denen er ein „neues politisches Leitbild“ (Zons 1984: 222) verkörperte, trat bei Schröder undogmatisches, pragmatisches Handeln und rigoroses Entscheiden. Er stellte Macht konsequent und ausnahmslos vor Inhalte.

Schröder erreichte durch dominantes Führen Geschlossenheit und Gehorsam, Brandt führte vor allem ‚antiautoritär‘ und kollektiv, konnte dadurch aber nicht auf einen uneingeschränkten Rückhalt bauen.

Damit stützte sich die Autorität Willy Brandts auf einen charismatischen, auf seine Visionen in Ost- und Reformpolitik basierenden, kooperativen Führungsstil, während bei Gerhard Schröder als Muster der politischen Führung ein multioptionaler, auf Herrschaftssicherung fixierter, medienstrategischer Stil hervortrat.

## 5. ANHANG

### 5.1 Literaturangaben und Presseerzeugnisse:

**Anda, Bela/Kleine, Rolf**, 1998: Gerhard Schröder, eine Biographie, Berlin.

**Bahr, Egon**, 1999: Wandel durch Annäherung. Die Grundkonzeption und die Umsetzung einer neuen Ost- und Deutschlandpolitik, in: Die Ost- und Deutschlandpolitik. Vom Wandel durch Annäherung zu einer europäischen Friedenspolitik, Dokumentation einer Tagung der Friedrich-Ebert-Stiftung am 19.20. Juni 1989, Berlin

**Bannas, Günter**, 1999: Gerhard Schröder, in: Sarkowitz, Hans (Hrsg.), Sie prägten Deutschland. Eine Geschichte der Bundesrepublik in politischen Portraits, München, S.302-310.

Ders., 2000a: Vom Partner nach unten gezogen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 16. Mai.

Ders., 2000b: Ein großer Teil des Vorstands der SPD hat Bedenken gegen die Rentenreform, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 04. Juli, S.2.

Ders., 2000c: Die Zwischenbilanz sollte bloß nicht vor Übermut und Selbstzufriedenheit strotzen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26. Juli.

**Baring, Arnulf**, in Zusammenarbeit mit Manfred Görtemaker, 1982: Machtwechsel. Die Ära Brandt-Scheel, Stuttgart.

**Bebermeyer, Hartmut**: Regieren ohne Mangement? Planung als Führungsinstrument moderner Regierungsarbeit, Stuttgart 1974.

**Bergsdorf, Wolfgang**: Herrschaft und Sprache, Pfullingen 1983.

**Blondel, Jean**, 1987: Political Leadership, Towards a General Analysis, London

**Böhret, Carl**: Entscheidungshilfen für die Regierung. Modelle, Instrumente, Probleme. Opladen 1970, S.15 (Führung)

**Böll, Heinrich**: Willy Brandt, in: Lindlau, Dagobert: Dieser Mann Brandt. Gedanken über einen Politiker, München 1972. S.

**Bolesch, Herrmann Otto**, 1973: Typisch Brandt, München/Gütersloh

**Bortz, Jürgen/ Braune, Paul**, 1980: Imagewandel von Politikern aus der Sicht der Leser zweier Tageszeitungen Tageszeitungen. Ergebnisse einer Langzeitstudie, in: Publizistik, 25. Jahrgang, S. 230-250.

**Bracher, Karl Dietrich**, 1974: Die Kanzlerdemokratie, in: Löwenthal, Richard/ Schwarz, Hans-Peter: Die zweite Republik. 25 Jahre Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart, S. 179- 202.

Ders., 1986: Vom Machtwechsel zur Wende, in: Bracher, Karl Dietrich/Jäger, Wolfgang/ Link, Werner, Republik im Wandel, 1969-1974, Die Ära Brandt, Stuttgart, S.7-12.

- Brandt**, Willy, 1969, in: Bulletin des Presse- und Informationsamts der Bundesregierung, Nr. 132, S. 1121-1128, Bonn, den 29. Oktober.
- Ders., 1973: in: Bulletin des Presse- und Informationsamts der Bundesregierung, Nr. 6, S. 45-56, Bonn, den 19. Januar.
- Ders., 1976: Begegnungen und Einsichten. Die Jahre 1960 – 1975, Hamburg, S.305.
- Ders., 2000: Auf dem Weg nach vorn: Willy Brandt und die SPD; 1947-1972, bearbeitet von Daniela Münkler, Berliner Ausgabe, Band 4, Bonn.
- Brauswetter**, Hartmut H., 1976: Kanzlerprinzip, Ressortprinzip und Kabinettsprinzip in der ersten Regierung Brandt 1969-1972, Bonn.
- Brettschneider**, Frank, 1994: Agenda-Setting. Forschungsstand und politische Konsequenzen, in: Jäckel, Michael u.a. (Hrsg.), Politik und Medien. Analysen zur Entwicklung der politischen Kommunikation., Berlin, S.211-229.
- Brychcy**, Ulf, 2000: Chefsache – aber der Chef hat keine Ideen. Aufbau Ost: Beim Bundeskanzler herrscht lähmende Unentschlossenheit, in: Süddeutsche Zeitung vom 20. April, S.4.
- Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft**, 1970: Bildungsbericht 70. Die bildungspolitische Konzeption der Bundesregierung, Bonn.
- Carstens**, Karl: Politische Führung, Stuttgart, Deutsche Verlags Anstalt, 1971.
- Derlien**, Hans-Ulrich, 1990: „Regieren“ – Notizen zum Schlüsselbegriff der Regierungslehre, in: Hartwich, Hans-Hermann/ Wewer, Göttrik (Hrsg.), Regieren in der Bundesrepublik I, S. 77-88.
- Dunleavy**, Patrick/ Rhodes, R.A.W., 1990: Core executives studies in Britain, in: Public Administration 68, S.3-28.
- Deupmann**, Ulrich, 1999: Stühlerücken an Schröders Wohnzimmertisch – Bei einem Abendessen im Hause des Bundeskanzlers wurde die Struktur der neuen SPD-Parteispitze erörtert, in: Berliner Zeitung vom 27. August, S.6.
- Deutscher Bildungsrat**, 1970: Empfehlungen der Bildungskommission; Strukturplan für das Bildungswesen, Stuttgart.
- Ellwein**, Thomas, 1966: Regierungs- und Verwaltungslehre, Stuttgart.
- Ders., 1970: Regierung als politische Führung Stuttgart ; Berlin (u.a.) : Kohlhammer.
- Ehmke**, Horst, 1994: Mittendrin. Von der Großen Koalition zur Deutschen Einheit, Berlin 1994.
- Fack**, Fritz Ulrich: Versäumnisse rächen sich, FAZ vom 8.7.1972
- Foley**, Michael, 1993: The Rise of the british Presidency, Manchester/New York
- Fromme**, Friedrich Karl: Außen-Bundespräsident Scheel? In: FAZ vom 7.2.1974.

- Gaus**, Günther, 1970: Scheel: Draußen vor der Tür, in: Der Spiegel, Nr. 19 vom 4. Mai, S.52.
- Geis**, Matthias, 1999: Keine Luft zum Atmen, in: Die Zeit, Nr. 46 vom 11. November, S.8.  
Ders., 2001: Kanzler-Krise, Kanzler-Chance in: Die Zeit Nr. 3 vom 11. Januar, S.1.
- Glaab**, Manuela, 2000: Mediatisierung als Machtquelle von Regierungschefs, in: Korte, Karl-Rudolf/Hirscher, Gerhard, (Hrsg.), Darstellungspolitik oder Entscheidungspolitik? Über den Wandel von Politikstilen in westlichen Demokratien, Hans-Seidel-Stiftung, München, S. 106-121.
- Glitz**, Peter, 1975: Der Weg der Sozialdemokratie, Wien.
- Graw**, Ansgar, 1998: Gerhard Schröder. Der Weg nach oben, Düsseldorf.
- Hagelücken**, Alexander/ **Schumacher** 2001, Oliver: Kalter Krieg der Kompetenzen, in: Süddeutsche Zeitung vom 16. Juli, S. 3.
- Haungs**, Peter, 1986: Kanzlerdemokratie in der Bundesrepublik Deutschland. Von Adenauer bis Kohl, in: Zeitschrift für Politik Nr.33, S.44-66
- Hefty**, Georg Paul,1999: Von Adenauer bis Schröder vom Wüermeling bis Steinmeier. Die Bonner Epoche des Bundeskanzleramtes, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10. Juli.
- Heigert**, Hans, 1972: Verfall einer Autorität, in: Süddeutsche Zeitung vom 8.Juli.
- Helms**, Ludger, 1996: Das Amt des Bundeskanzlers in historisch und international vergleichender Perspektive, in: Zeitschrift für Parlamentsfragen, Heft 4, S. 697-711.  
Ders., 2000: Politische Führung als politikwissenschaftliches Problem, in: Politische Vierteljahresschrift, Heft 3, S. 411-434
- Hennis**, Wilhelm, 1964: Richtlinienkompetenz und Regierungstechnik, Tübingen.  
Ders., 1973: Die mißverstandene Demokratie. Demokratie- Verfassung- Parlament. Studien zu deutschen Problemen, Freiburg, Basel, Wien.
- Héritier**, Adrienne, 1993: Policy-Analyse. Kritik und Neubewertung, Opladen.
- Herres**, Volker/ **Waller**, Klaus, 1998: Der Weg nach oben. Gerhard Schröder – eine politische Biographie, München, Düsseldorf.
- Hirscher**, Gerhard 2000: Kanzler, Partei und Telepolitik, in: Korte, Karl-Rudolf/ Hirscher, Gerhard (Hrsg.), Darstellungspolitik oder Entscheidungspolitik? Über den Wandel von Politikstilen in westlichen Demokratien, Hans-Seidel-Stiftung, München, S. 50-61.
- Hofmann**, Gunter, 1999: Willy Brandt (1913-1992), in: Sarkowitz, Hans (Hrsg.), Sie prägten Deutschland. Eine Geschichte der Bundesrepublik in politischen Portraits, München, S. 143-154.  
Ders., 2001: Da waren's plötzlich sieben, in: Zeit vom 11. Januar.
- Hombach**, Bodo, 1998: Aufbruch. Die Politik der neuen Mitte. Nachwort von Gerhard Schröder, München.



- Hujer**, Marc, 1998: Ein Buch als Kampfansage, Schröder-Berater Hombach geht gegen Lafontaine in Stellung, in: Süddeutsche Zeitung vom 7. Oktober, S. 23.
- Inacker**, Michael, 2001a: Koalitionspolitik mit Kanzler und Kriegsfürst, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 8. Juli.  
Ders., 2001b: Stallwächter und Exekutoren – Berlin bereitet sich auf das Sommertheater vor, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 15. Juli, S. 2.
- Jäger**, Wolfgang, 1986: Die Innenpolitik der sozialliberalen Koalition 1969-1974, in: Bracher, Karl Dietrich/Jäger, Wolfgang/ Link, Werner, Republik im Wandel, 1969-1974, Die Ära Brandt, Stuttgart, S. 15-160.  
Ders., 1994: Wer regiert die Deutschen?, Zürich/Osnabrück  
Ders., 1992: Fernsehen und Demokratie. Scheinplebiszitäre Tendenzen und Repräsentation in den USA, Großbritannien, Frankreich und Deutschland, München
- Joffe**, Josef, 1999: Kniefälle, in: Bissinger, Manfred/ Kuhnt, Dietmar u.a. (Hrsg.), Konsens oder Konflikt? Wie Deutschland regiert werden soll, Hamburg, S.80-84.
- Jürgensen**, Hans, 1971: Bonn hat einen Schatzkanzler, in: FAZ vom 14. Mai.
- Kempski**, Hans Ulrich, 1973: Der Chef zeigt seinen Frondeuren die Muskeln, in: Süddeutsche Zeitung vom 12. April, S. 3.
- Kiesinger**, Kurt Georg, 1967: Paukenschläge keine Politik, Ein Interview mit Bundeskanzler Kiesinger, in: Rheinzeitung vom 15. April.
- Kister**, Kurt, 1998: Der Präsidentenkanzler, in: Süddeutsche Zeitung vom 14. Oktober.  
Ders., 1999a: Kuck mal, wieviel der spricht, in: Süddeutsche Zeitung vom 6 Februar, S. 18.  
Ders., 1999b: Auch Bodo Hombach hat verstanden. Der Weggang des vielfach kritisierten Kanzleramtsministers verschafft Schröder neuen Freiraum, in: Süddeutsche Zeitung vom 25. Juni, S.4.
- Kleine**, Rolf 1999: Bundeskanzler Schröder hat den abgewählten saarländischen Ministerpräsidenten Klimmt in die Regierung geholt, in: Berliner Zeitung vom 10. September, S. 2
- Krause-Burger**, Sybille, 2000: Wie Gerhard Schröder regiert. Beobachtungen im Zentrum der Macht, Stuttgart, München.
- Kolhoff**, Werner, 2000: Ein Halbsatz des Kanzlers und seine Folgen – Beim Thema Abfedern der Benzinpreise herrscht politisches und mediales Chaos, in: Berliner Zeitung vom 22. September, S. 6.
- Korte**, Karl-Rudolf, 1998: Kommt es auf die Person des Kanzlers an? Zum Regierungsstil von Helmut Kohl in der „Kanzlerdemokratie“ des deutschen Parteistaates, in: Zeitschrift für Parlamentsfragen, Heft 3/98, S.387-401  
Ders. 1998a: Deutschlandpolitik in Helmut Kohls Kanzlerschaft. Regierungsstil und Entscheidungen 1982-1989, Band vier der Geschichte der Deutschen Einheit, Stuttgart.  
Ders., 1999a: Vom strahlenden Sieger zum Korrekturkanzler, in: Focus, Nr. 20,

S. 90.

Ders., 1999b: Das System Schröder, in: FAZ vom 25. Oktober.

Ders., 2000: Veränderte Entscheidungskultur: Politikstile der deutschen Bundeskanzler, in: ders./Hirscher (Hrsg.), Gerhard, Darstellungspolitik oder Entscheidungspolitik? Über den Wandel von Politikstilen in westlichen Demokratien, Hans-Seidel-Stiftung, München, S. 13-40

Ders., 2001a: Was kennzeichnet modernes Regieren? Regierungshandeln von Staats- und Regierungschefs im Vergleich, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Band 5, S. 3-13.

Ders., 2001b: Regieren, in: Weidenfeld, Werner/Ders. (Hrsg.), Deutschland-Trendbuch, i.E.

Ders., 2001c: Multi-Optionskanzler zwingen zum Abwarten, in: Focus, Nr. 15, S.94.

Ders., 2001d: Von der neuen Leichtigkeit des Regierens, i. E.

**Knopp**, Guido, 1999: Kanzler. Die Mächtigen der Republik, München

**Lafontaine**, Oskar, 1999: Das Herz schlägt links, München.

**Link**, Werner, 1986: Außen- und Deutschlandpolitik in der Ära Brandt. 1969-1974, in: Bracher, Karl Dietrich/Jäger, Wolfgang/ Link, Werner, Republik im Wandel, 1969-1974. Die Ära Brandt, Stuttgart, S. 161 – 282.

**Leersch**, Hans-Jürgen, 1999: Das System Schröder, in: Die Welt vom 29. November.

**Leinemann**, Jürgen, 1999: „Noch ist ja nichts kaputt.“, in: Der Spiegel Nr. 34, vom 23. August.

**Leyendecker**, Hans, 1998: Willkommen, Genosse Ludwig Erhard, in: Süddeutsche Zeitung vom 10. März. S.3.

**Marschall**, Barbara, 1993: Willy Brandt. Eine politische Bibliographie, Bonn.

**Massing**, Peter, 1984: Die Bildungspolitik, in: Glaeßner, Gert-Joachim, u.a. (Hrsg.), Die Bundesrepublik in den siebziger Jahren, Opladen, S.197-216.

**Mehden**, Heilweg von der, 1976: Willy Brandt. Volksmann – Staatsmann, in: Höfer, Werner (Hrsg.), Glück gehabt mit Präsidenten, Kanzler und den Frauen. Eine Bonner Galerie, Stuttgart/Zürich, S. 100-109.

**Meng**, Richard 1999: Lieber Helmut Schmidt als Harald Schmidt, in: Frankfurter Rundschau vom 2. Dezember, S.3.

**Mertes**, Michael, 2000: Führen, koordinieren, stripfen ziehen: Das Kanzleramt als Kanzlers Amt, in: Korte, Karl-Rudolf/Hirscher (Hrsg.), Gerhard, Darstellungspolitik oder Entscheidungspolitik? Über den Wandel von Politikstilen in westlichen Demokratien, Hans-Seidel-Stiftung, München, S. 62-84.

Ders., 2001: „Basta!“, ruft der Boss, in: Rheinischer Merkur Nr.9 vom 4.März, S.3.

**Müller-Rommel**, F., 1982: Innerparteiliche Gruppierungen in der SPD, Opladen.

**Murswieck**, Axel, 1991: Führungsstile in vergleichender Perspektive, in: Hartwich, Hans-

Hermann/ Wewer, Göttrik (Hrsg.), *Regieren in der Bundesrepublik 2: Formale und informale Komponenten des Regierens*, Opladen, S. 81-95

**Nayhaus**, Meinhardt Graf von, 2001: Der Machtwortkanzler, in: *Bild* vom 14. Februar, S.2.

**Neumaier**, Eduard, 1973: Der Kanzler und sein Hofstaat, in: *Die Zeit* vom 7. Dezember.

**Niclauß**, Karlheinz, 1988: *Kanzlerdemokratie: Bonner Regierungspraxis von Konrad Adenauer bis Helmut Kohl*, Stuttgart

Ders., 2000: Das Schicksal der Kanzlerparteien, in: Korte, Karl-Rudolf/Hirscher (Hrsg.), Gerhard, *Darstellungspolitik oder Entscheidungspolitik? Über den Wandel von Politikstilen in westlichen Demokratien*, Hans-Seidel-Stiftung, München, S. 41-49.

**Noelle-Neumann**, Elisabeth/ Schulz, Winfried (Hrsg.), 1982: *Die Schweigespirale. Öffentliche Meinung – unsere soziale Haut*, Frankfurt am Main/ Wien/ Berlin.

**Perger**, Werner, 2001: Kanzler-Show auf dünnem Eis. in: *Die Zeit* vom 15. Februar, S. 3.

**Prantl**, Heribert, 1999: *Rot-Grün. Eine erste Bilanz*, Hamburg.

Ders., 1998: Triumph der Unverbindlichkeit, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 18. April, S. 4.

Ders., 2001: Schröder, Schröder und Schröder, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 13. Juli, S.4.

**Rapp**, Kabinett der Konflikte, in *FAZ* vom 15.6.1972.

**Sarcinelli**, Ulrich, 1998: Symbolische Politik, in: Jarren/Sarcinelli/Saxer (Hrsg.), *Politische Kommunikation in der deutschen Gesellschaft*, S. 729f.

**Scharf**, Winfried, 1999: Risiken des Neo-Bonapartismus in der politischen Meinungs- und Willensbildung – das Beispiel Gerhard Schröder, in: Wilke, Jürgen (Hrsg.), *Massenmedien und Zeitgeschichte*, Konstanz.

**Scheel**, Walter, 1971, in: *Bulletin*, Nr. 150, S. 1593.

**Schmidtchen**, Gerhard: *Was den deutschen heilig ist. Religiöse und politische Strömungen in der Bundesrepublik Deutschland*, München 1979.

**Schreckenberger**, Waldemar, 1992: Der Regierungschef zwischen Politik und Administration. in: Haungs, Peter u.a. (Hrsg.), *Civitas. Widmungen für Bernhard Vogel zum 60. Geburtstag*, Paderborn, S. 603-614.

**Schröder**, Gerhard, 1998, in: *Bulletin des Presse- und Informationsamtes der Bundesregierung*, Nr. 74/ S.901, Bonn, den 11. November.

**Schumacher**, Oliver, 2000: Die Bosse werden der Union untreu, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 17. Februar, S.4.

**Schwennicke**, Christoph, 1999a: Eher ein getriebener als ein Treiber. Großspurig übernahm Peter Struck den SPD-Fraktionsvorsitz, vielleicht setzt er ja bald seinen ersten Akzent, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 2. März, S.3.

Ders., 1999b: SPD auf Beschwichtigungskurs, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 7. Dezember

1999, S.6.

Ders., 2000: Der Unersetzliche, in: Süddeutsche Zeitung vom 19. Juli, S. 3.

Ders., 2001a: Schröder erteilt der FDP eine Absage, in: Süddeutsche Zeitung vom 9. Juli.

Ders., 2001b: Ein Mann im dritten Sommer der Macht, in: Süddeutsche Zeitung vom 12. Juli, S. 3.

**Siebenmorgen**, Peter/ **Gösmann**, Sven, 2000: Wen macht der Kanzler zum Konprinzen ? In: Welt am Sonntag vom 17. September, S.3.

**Der Spiegel**, 7/1970: Bahr. Viel dazu gelernt, vom 9. Februar, S.24-27.

Ders., 14/1970: Kabinett: Bitte zuhören, vom 30. März, S.28ff.

Ders., 17/1970: Scheel: Voll dahinter, vom 20. April, S. 28.

Ders., 29/1970: Moskau Reise: Kaum zu ändern, vom 13.Juli, S. 27.

Ders., 30/1970a: Kabinett: Total erschöpft, vom 20. Juli, S.21f..

Ders., 30/1970b: Moskau Reise; Richtiger Auszug, vom 20. Juli, S. 22.

Ders., 13/1971: Reformen ohne Geld, in: Spiegel vom 15. März, S. 23.

Ders., 21/1971: „Uns bleibt nur ein schmaler Korridor“, vom 17.Mai 1971, S. 25f.

Ders., 28/1972: „Karl, billiger werden wir dich nicht los“, vom 3. Juli, S. 19.

Ders., 40/1972: „Wir haben einen hohen Preis bezahlt“, Interview mit Bundeskanzler Willy Brandt vom 25. September, S.25ff.

Ders., 5/1999: Chaos mit dem Kanzler, vom 1. Februar, S. 21ff.

Ders., 11/1999: Freie Hand für den Kanzler, vom 15. März, S.22ff.

Ders., 26/1999: Kraftmensch im Kanzleramt, vom 28. Juni, S. 22ff.

Ders., 27/1999: „Die Basis ist verunsichert“. Ein Interview mit Wolfgang Thierse, vom 5. Juli, S. 60ff.

Ders., 41/1999: Die Prügel der Partei, vom 11. Oktober, S.22ff.

Ders., 48/2000: Der auswärtige Kanzler, vom 27. November, S.22ff

**Steffani**, Winfried, 1979: Parlamentarische und präsidentielle Demokratie, Opladen.

**Stern**, Carola, 1975: Willy Brandt, Reinbek.

**Thelen**, Friedrich, 1998: Degradierete Herzöge, in: Wirtschaftswoche Nr. 48, S. 19.

**Weidenfeld**, Werner, 1999: Zeitenwechsel. Von Kohl zu Schröder. Die Lage, Stuttgart

**Walter**, Franz, 1997: Führung in der Politik. Am Beispiel Sozialdemokratischer Parteivorsitzender, in: Zeitschrift für Politikwissenschaft, 7. Jahrgang, Heft 4, S. 1287-1336.

**Weber**, Max, 1922: Die drei Typen der legitimen Herrschaft, in: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, hrsg. v. Marianne Weber, Tübingen.

Ders., 1968: Wirtschaft und gesellschaftlicher Grundriß der verstehenden Soziologie, Kritiken und Antikritiken, hrsg. v. Johannes Winkelmann, München/Hamburg.

Ders., 1980: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der herrschenden Soziologie, Tübingen.

**Zons**, Achim: Das Denkmal. Bundeskanzler Brandt und die linksliberale Presse, München 1984.

**Zundel**, Rolf, 1969: Ein Mann der gelinden Macht, Brandts dorniger Weg ins Kanzleramt., in Zeit vom 24. Oktober.

Ders., 1972: Kann Schmidt die Bresche schließen? In: Zeit vom 14. Juli.

Ders., 1974: Ein Kanzler, der seine Kraft erschöpfte, in: Zeit vom 10. Mai.

## **5.2 Interview**

**Gilges**, Konrad auf dem SPD Parteitag am 07.12.1999 im Kongresshotel Estrel Berlin.  
Gilges ist langjähriges MdB und dem linken Flügel der SPD zuzuordnen.