

FÜHRUNG OHNE RÜCKHALT DER FALL SCHRÖDER(S)

Gerhard Schröder hat in den letzten Jahren Macht verkörpert wie kaum ein anderer deutscher Politiker. Seine größte Führungsleistung bestand in einer perfektionierten Reaktionspolitik. Die Erfolge waren allerdings nur von kurzer Dauer. Irgendwann war die Party vorbei. Wie konnte es zur Demontage des Kanzlers kommen?

Essay: Mark Fliegau und Dominic Schwickert



„Judgement to Lead“ heißt es auf großen Lettern über Barack Obama. Wo immer der demokratische Präsidentschaftskandidat auftritt, versucht er, mit riesigen Plakaten zu belegen, dass er hat, was es braucht, um das mächtigste Land der Erde zu führen – auch wenn ihm dies seine innerparteiliche Kontrahentin Hillary Clinton gern absprechen will. *Leadership*, die Kunst des Führens, ist vielleicht die US-amerikanische Kernkompetenz schlechthin, egal ob in Politik, der Welt des Sports oder im Debattierclub jeder noch so kleinen High School. So verwundert es nicht, dass sich im anglo-amerikanischen Raum ein Forschungsstrang herausgebildet hat, der sich explizit mit politischer Führung beschäftigt.

Für Harvard-Professor Joseph Nye Jr. ist Führung eine Machtbeziehung zwischen einer Führungsperson (*leader*) und dessen Anhängerschaft (*follower*). Die Antriebskräfte für *followers* können ganz unterschiedlich sein: Erwartung an die Problemlösungskompetenz eines Führenden, das Bedürfnis nach Sicherheit oder das Charisma des Führenden. Die Art und Weise der Führung kann je nach Einsatz der bevorzugten Machtmittel des *leader* divergieren: Während Soft-Power-Führung auf Überzeugungskraft, Wertevermittlung und Diskussionsbereitschaft basiert und meist mit einer visionären Zielvorgabe verbunden ist, setzt Hard-Power-Führung am Selbstinteresse der Gefolgschaft an und stützt sich vornehmlich auf Belohnung, Einschüchterung und Bestrafung. Welcher Führungsstil mehr oder weniger Erfolg verspricht, hängt letztlich vom situativen Kontext ab. Eindrucksvoll belegt dies das politische Schicksal von Gerhard Schröder. Die Mehrzahl der eigenen Parteigenossen schätzte und fürchtete ihn als „political animal“, wie Erhard Eppler einmal sagte. Ein Mangel an Soft Power war Schröders grundlegendes Führungsdefizit: Der Bundeskanzler konnte seine eigene Partei und deren Kernwähler nicht langfristig inspirieren. Und auch wenn er zu einem kommunikativen Alpha-Tier stilisiert wurde, waren es letztlich Schröders innerparteilichen Vermittlungsdefizite, die dem Kanzler politisch das Genick brachen.

MIT SCHWUNG INS KANZLERAMT

Nach sechzehn langen Jahren Helmut Kohl stand am Anfang der Siegesrausch: Erstmals in der Geschichte der Bundesrepublik wurde 1998 eine bestehende Koalition per Wahl durch eine komplett neue Regierungskoalition ersetzt. Im Auftreten der SPD schwang Auf-

bruch und Veränderung mit. Die einfache Botschaft, dass „nicht alles anders, aber vieles besser werde“, überzeugte die Deutschen. Kopf, Gesicht und Zugpferd des Neuanfangs war unbestritten Gerhard Schröder. Mit einem auf das bürgerliche Lager ausgerichteten Wahlversprechen und Oskar Lafontaine als prominenten Linksaußen, der die Schröder-kritische Stammwählerschaft umgarnte, gewann die SPD die Wahl. Mit Hilfe eines unpräzisen Wahlprogramms gelang Schröder unter dem großen Getöse des anstehenden Regierungswechsels eine fragile Synthese aus traditioneller SPD-Wählerschaft und bürgerlicher Neuer Mitte. Die verschiedenen sozialdemokratischen Wählersegmente verbanden dabei ganz unterschiedliche Erwartungen an die neue Regierung und deren Chef, denen Schröder mit der Janusköpfigkeit seines Wahlkampfes erfolgreich begegnen konnte. Sie gehörte 1998 zum Erfolgsrezept der SPD.

So machte Schröder durch Soft-Power-Führung als Architekt und Chef der ersten rot-grünen Regierung auf Bundesebene Karriere. In Abgrenzung zu Helmut Kohl gelang es ihm, seiner Anhängerschaft erfolgreich die abstrakte Vision einer grundlegenden Erneuerung des Landes zu verkaufen.

DIE REFLEX- UND SITUATIONS-KANZLERSCHAFT

Die Anfangseuphorie war spätestens mit dem kopflofen Rücktritt Oskar Lafontaines von allen politischen Ämtern verflogen. Kaum 135 Tage an der Macht erbt Schröder vom jetzigen Linke-Chef eine doppelte Führungsaufgabe: Die Leitung der Bundesregierung und der SPD gleichermaßen, die seinerzeit nicht so recht wusste, wo die Reise hingehen sollte. Der zunächst angeschlagenen Bundeskanzler musste nun die Parteiorganisation und deren divergierende Flügel hinter sich einen, um ein stabiles Regieren möglich zu machen. Nun galt es, die Führung der Berliner Republik auf jenen Soft-Power-Säulen zu bauen, die bereits den Wahlkampf getragen hatten.

Doch der Versuch einer Neuausrichtung der europäischen Sozialdemokratie durch das Schröder-Blair-Papier (1999) und die Leitideen zur „verantwortungsvollen Zivilgesellschaft“ (2000) versandeten. Der Parteichef hatte nicht bedacht, dass visionäre Projekte ihre Erfolge meist nur langfristig herausbilden, die Kritik aber kurzfristig einsetzt. Der Versuch Schröders

scheiterte, eine bürgerliche Vision in eine sozialdemokratische Leitlinie zu verpacken und Eigenverantwortung in einem durch Globalisierung und Europäisierung geprägten Umfeld auf die Agenda zu setzen. Seine Bemühungen waren mutig, aber auch eine radikale Abkehr von herrschenden sozialdemokratischen Ansichten und Weltanschauungen – und damit eine parteipolitische Provokation. Nach heftiger Kritik seitens der Parteigremien und der Gewerkschaften zog Schröder seine Initiativen wieder zurück und regierte stattdessen lieber „mit ruhiger Hand“.

Seine programmatische Schwachbrüstigkeit kaschierte Schröder durch die Fähigkeit, in den entscheidenden Momenten seiner sechsjährigen Amtszeit auf das richtige Pferd zu setzen, die Stimmung der Bevölkerung einzufangen und für sich zu nutzen. Aktionen wie bei der Green-Card-Initiative, der Oder-Flut oder beim Rettungsversuch des Holzmann-Konzerns zeigten: Schröder hatte ein ausgeprägtes Gespür für die politische Gemengelage der Republik und die eigene Inszenierung. Schröder war ein Situationskanzler, der in der Reaktionspolitik herausragende Führungsqualitäten bewies, aber keinen langfristig angelegten Versuch unternahm, die deutsche Sozialdemokratie und ihr Kernklientel vermehrt in die Mitte der Gesellschaft zu lösen. Auch gelang es ihm nicht, den Leistungsgedanke mit sozialer Gerechtigkeit zu verbinden und einen mentalen Wandel in der Partei und ihren Stammwählern herbeizuführen. So wurde die interne Programmdebatte, die mit dem Schröder-Blair-Papier begonnen hatte, im Wahljahr 2002 gänzlich eingestellt. Schließlich galt es, alle Kräfte gegen den christsozialen Herausforderer Edmund Stoiber zu richten und Geschlossenheit zu demonstrieren.

DIE MACHTBASIS BRÖCKELT

War es Ironie der Geschichte, dass im Wahljahr 2002 genau die Wählergruppe dem amtierenden Bundeskanzler zur Wiederwahl verhalf, die ihn letztlich drei Jahre später stürzen sollte? Vor der Wahl kam es insbesondere in außenpolitischen Fragen zu den Bundeswehr-Einsätzen in Mazedonien und später in Afghanistan zu Zerwürfnissen innerhalb der Partei. Doch Schröder regierte unter Einsatz sämtlicher Hard-Power-Ressourcen: Abgeordnete wurden massiv unter Druck gesetzt und letztlich durch die Vertrauensfrage auf Linie gebracht. Altgediente Parteikader wurden dabei selten in den Entscheidungsprozess integriert. Den-

noch gewann Schröder knapp die Wahl gegen Stoiber. Denn mit dem Nein zum Irakkrieg fand er ein integrationsstiftendes Thema, mit dem sich nicht nur die Neue Mitte, sondern auch das SPD-Stammwählerpotenzial mobilisieren ließ. Schröders kategorische Ablehnung des Krieges sowie einer deutschen Beteiligung sollte der Basis zeigen, dass die deutsche Sozialdemokratie ihre Rolle als Friedenspartei nicht aufgeben hatte und sie trotz amerikanischen Drucks auch nicht aufgeben werde. Somit gelang es dem Instinktpolitiker Schröder, seine Partei als die Bewahrerin von Frieden und Wohlstand zu positionieren. Gleichzeitig bediente er publikumswirksam das allgemeine Unbehagen gegenüber der amerikanischen Machtpolitik sowie kulturelle Ressentiments. Schröder bewies ein Händchen als Reaktionspolitiker. Doch politische Führung findet auch fern der tagespolitischen Ereignisse statt. Am strukturellen Problem der mangelnden SPD-Programmatik änderte sich nach dem Wahlsieg von 2002 indes wenig.

Bei der Agenda 2010, die im März 2003 offiziell vorgestellt wurde, stellte Schröder die SPD-Parteiorganisation und deren Gremien ganz in Hard-Power-Manier vor annähernd vollendete Tatsachen. Der wachsenden Kritik an diesem Konzept aus der Parteibasis begegnete der Medienprofi Schröder alles andere als gesprächsoffen und kommunikativ. Schröder war hartnäckig in der Sache und unkooperativ im Stil. Er war nicht bereit, sich sachlicher Kritik in Verhandlungsrunden zu stellen. Aus dem Kanzleramt hieß es vielmehr, dass die Vorlage der Hartz-Kommission für die arbeitsmarktpolitische Umsetzung der Agenda 2010 nicht „zerredet und zerschrieben“ werden dürfe. Schröder drohte bisweilen offen mit seinem Rücktritt, um so Fraktion und Partei zur Raison zu bringen. Die machtbewussten Berliner Parteianhänger mussten diese Hard-Power-Kröten wohl oder übel schlucken. Immer mehr Mitglieder an der Basis, die keine konkreten Posten und Ämtern zu verlieren hatten, verweigerten jedoch ihre Gefolgschaft und traten massenweise aus der Partei aus.

Schröder verpasste die Chance, seine Regierungspolitik im Rahmen eines Soft-Power-Ansatzes in einen größeren Begründungszusammenhang einzubetten und auf diskursivem Weg über integrierende Werte und inhaltliche Überzeugungsarbeit die Parteimitglieder „mitzunehmen“ und Mehrheiten zu gewinnen. Stattdessen erhöhte er über die Medien den öffentlichen Druck auf seine Partei. Dies war der Anfang vom Ende der Regierung Schröder. Ein schleichender Machtzerstörung

prozess setzte ein. Weil traditionelle Stammwähler dem Kanzler zunehmend die Gefolgschaft verweigerten, gingen neben einer Reihe von Kommunalwahlen auch die Landtagswahlen in Berlin, Hessen, Niedersachsen, im Saarland und schließlich in Nordrhein-Westfalen verloren. Schröder wollte dem Königsmord entfliehen und ging in die Offensive, als er daraufhin im Mai 2005 vorgezogene Bundestagswahlen ankündigte. Als Wahlkampfprofi wollte er sich neu positionieren und seine Partei wieder zum Sieg führen. Doch die mangelnde Kommunikation und Überzeugungsarbeit bei der innerparteilichen Vermittlung der Hartz-Gesetze ließ sich nicht revidieren. Die Agenda 2010 entpuppte sich als eine Fußfessel. Die vorgezogenen Bundestagswahlen endeten letztlich im politischen Selbstmord für Schröder.

ZU VIEL MACHO, ZU WENIG SOFTI

Gerhard Schröder hat sich durch die Erfolge, die er seiner Partei bescherte, und die Akkumulation formaler Machtressourcen täuschen lassen. Macht ist nur etwas wert, wenn sie als solche anerkannt wird, genauso wie eine Führungsperson immer der Anerkennung ihrer Gefolgschaft bedarf. Oder in den Worten von Barbara Kellerman, Expertin an Harvards Center for Public Leadership: „There is no leadership without followership.“

Schröders Umgang mit den Medien war ausgesprochen effektiv: Leitlinien wurden durch Presse und Fernsehen kundgetan, während die konkrete Ausarbeitung dann dem entsprechenden Minister übertragen wurde. Bei starkem Widerspruch aus den Medien oder aus den Reihen der Parteifreunde trat Schröder dann als Schlichter seiner eigenen Regierungspolitik auf. So ließ sich die Neue Mitte einbinden. Die zweite Säule jedoch, die städtische Industriearbeiterschicht und das gewerkschaftliche Milieu, wandte ihm während seiner Amtszeit zunehmend den Rücken zu. Der Kanzler versuchte, dem Trend entgegenzutreten und trat den Parteivorsitz auf dem SPD-Sonderparteitag im März 2004 an Franz Müntefering ab. Doch Schröder wurde durch die hauseigenen SPD-Wähler in den Landtagswahlen und den vorgezogenen Bundestagswahlen demontiert. Betrachtet man die innerparteilichen Integrationsbemühungen, fällt auf, dass es ihm nie gelang, eine kohärente und integrierende Vision neuer sozialdemokratischer Leitlinien zu erzeugen. Ihm glückte es ebenfalls nicht, die linke SPD-Stammwählerschaft, die Schröders Reformpolitik zunehmend als sozialen Kahlschlag

wahrnahm, über die Partei an sich zu binden. Grund dafür war sicherlich auch, dass Schröder bei der Reformkommunikation letztlich keinen neuen Gerechtigkeitsbegriffs etablieren konnte, der der Agenda 2010 zugrunde lag. Dieser hätte den Betroffenen der tiefen Einschnitte, Kürzungen und Zumutungen ein wenig Linderung schenken können. Schröder verpasste die Chance, eine pragmatische Wende seiner Partei einzuleiten und die langfristige SPD-Ausrichtung zu seinen Gunsten zu beeinflussen. Er ließ jede Gelegenheit aus, das Berliner Grundsatzprogramm der SPD aus dem Jahre 1989 durch ein neues, seiner Neuen Mitte entsprechendes Programm zu ersetzen.

Die Fähigkeit, andere für sich zu gewinnen und Soft-Power-Ressourcen geschickt einzusetzen, hat Schröder nie als langfristige Führungsstrategie in Betracht gezogen. Wohl weil sie nie seinem Bild von Politik entsprach. Sachpolitische Entscheidungen wurden stets in Form einer „Einbahnstraßenkommunikation“ der Parteibasis vermittelt. Ein Dialog zwischen Führung und Gefolgschaft, was gerade dem linken Politikverständnis einer ausgeprägten Diskussionskultur entspricht, fand keinen Raum. Schröder wollte seiner linken Anhängerschaft bei den anstehenden Entscheidungen noch nicht einmal suggerieren, dass er sie gern am Gestaltungsprozess mitbeteiligen würde. Dadurch breitete sich ein Gefühl der Entfremdung aus.

George W. Bush hat sich einmal als „the decider“ charakterisiert, ein Selbst-Bild, in dem sich auch Gerhard Schröder gefallen haben dürfte. Der Kanzler ist in dieser Rolle gescheitert, weil die Führung der alten, stolzen deutschen Sozialdemokratie weder alleinig über Wahlsiege erkaufte noch über Rücktrittsdrohungen erzwungen werden kann. Formale Machtpositionen verleiten ihre Inhaber bisweilen dazu, nicht hinzuzulernen. Schröder dient hierfür als Paradebeispiel. Die Zeche bezahlt nun die SPD, die sich seit der Agenda 2010 mit Oskar Lafontaine und seiner Linkspartei auseinandersetzen muss. Gerhard Schröder genießt seither die zweifelhafte Ehre, sich als unbeabsichtigter Wegbereiter einer Partei fühlen zu dürfen, die der SPD das Wasser abgräbt und sie dauerhaft zu einer mehrheitslosen 20+X-Partei degradieren könnte.

° Mark Fliegau ist Magistrand am Geschwister-Scholl-Institut für Politische Wissenschaften (GSI) der Uni München. Dominic Schwickert ist Magistrand am Institut für Politikwissenschaft (ifpol) der Uni Münster und Chefredakteur von 360°.