

Karl-Rudolf Korte

Transformatives Regieren in Zeiten der Krisenpermanenz – ein Essay

Zusammenfassung

Unser Alltag ist von Veränderungen und Transformationen geprägt. Krisen verdeutlichen dies in unterschiedlicher Art und zwingen politische Akteure, ihr Handlungsrepertoire anzupassen. Dieses Essay führt das Konzept des Transformativen Regierens im Sinne eines wandelbedingten Politikmanagements ein und stellt vier Spielarten dieses Regierungsstils vor: Anpassen, Kuratieren, Priorisieren und Tauschen. Resilienz als Ressource in Transformationszeiten nimmt dabei eine zentrale Rolle ein, denn sie erlaubt es, widerstandsfähig zu sein. Als inhaltlicher Anknüpfungspunkt für Transformatives Regieren dient die bisherige Arbeit der seit 2021 in Deutschland amtierenden Ampel-Regierung und ihr Umgang mit Krisen. Dabei wird ein Dilemma deutlich: Transformationsprozesse sind stets mit vielfältigen Kosten in allen Politikbereichen verbunden. Die daraus resultierenden Verteilungsfragen beantwortet die Ampel-Regierung bisher diffus und unvollständig. Dabei stehen die Regierungsparteien vor der Herausforderung, dass sie durch die jüngsten Krisen auf jeweils eigene Weise zu ideologischen Neuausrichtungen gezwungen wurden. Die Wirkungskraft der Resilienz steckt allerdings nicht in der veränderten ideologischen Ausrichtung der Parteien, sondern in ihrem kommunikativen Interaktionspotential.

Schlagworte: Transformatives Regieren; Politikmanagement; Resilienz; Ampel-Regierung; Verteilungsfragen

Abstract

Transformative governance in times of permanent crises

Our daily lives are shaped by changes and transformations. This is highlighted by several crises which force political actors to govern transformatively. This essay introduces the concept of transformative governance as the political management of change and presents four different modes: adaptation, guidance, prioritisation and exchange. Within transformative governance, resilience constitutes an important resource enabling actors to act resistantly. The concept is developed with regard to the current “traffic light coalition” government in Germany, a Social Democrat, Green and Liberal coalition government elected in 2021, and how it deals with several crises. The results show that transformative processes are always linked to diverse costs in all policy areas. So far, the resulting questions regarding the distribution of goods are only answered in a diffuse and incomplete way. In this context, the governing parties currently face the challenge that the recent crises have forced them into ideological realignments. However, the effective power of resilience does not lie in the parties’ changed ideological orientation, but in their communicative interaction potential.

Keywords: transformative governance; political management; resilience; traffic light coalition; distribution of goods

1 Der Modus des Veränderns

„Du hast dich gar nicht verändert!“¹ – Wer hat so einen Satz nicht auch schon mal gehört? Wenn er auf das Äußere zielt und ehrlich gemeint ist, kommt das als Kompliment daher – immerwährende Frische und alterslose Dynamik? Doch wenn der Satz auf das Innere zielt, beleidigt er. Man hört Stillstand heraus. Und wer würde nicht zugeben müssen, sich ständig anpassend ändern zu können, um mit Komplexitätskompetenz zu protzen? Nur moderne Spießigkeit als Distinktionskennzeichen kokettiert mit dem neobiedermeierlichen Immergleichen, dem bewusst konservativ Konstanten. Doch um auch dies in dynamischen Zeiten vermeintlich zu erhalten, bedarf es einiger Anstrengungen, die sich wiederum wie Veränderungen anfühlen.

Bei Transformationen im Sinne tiefgreifender Veränderungen nehmen wir als Bürgerinnen und Bürger oft eine reaktive, manchmal aber auch eine aktive Rolle ein. Die Policy-Forschung arbeitet dabei mit den Begriffen von dosiertem Wandel und offensichtlicher Stabilität (Cairney, 2011). Andere wissenschaftliche Perspektiven finden sich etwa beim Soziologen Hartmut Rosa. Er hat auf die jeder Veränderung innewohnende Motivation in der Begrifflichkeit der Unverfügbarkeit verwiesen (Rosa, 2021, S. 8): „Das kulturelle Antriebsmoment jener Lebensform, die wir modern nennen, ist die Vorstellung, der Wunsch und das Begehren, Welt verfügbar zu machen. Lebendigkeit, Berührung und wirkliche Erfahrung aber entstehen aus der Begegnung mit dem Unverfügbaren. Eine Welt, die vollständig gewusst, geplant und beherrscht wäre, wäre eine tote Welt“. Das Motiv der Veränderung führt offenbar zu paradoxen Effekten, die im Hinblick auf den Klimawandel, den Verlust der Biodiversität und einige andere planetarische Grenzen zerstörerisch wirken, wenn wir es nicht abwenden. Der unauflösliche Widerspruch besteht darin, dass die Lebendigkeit des Antriebs nach Unverfügbarkeit systematisch jede andere Lebendigkeit im Prozess des Vollzugs zerstört.

Veränderungen haben zudem nicht nur anthropologisch-kulturelle Hintergründe. Auch systemtheoretisch erhält sich das System als moderne Gesellschaft nur im Modus der stetigen Veränderung (Nassehi, 2021). Systeme verändern sich meist langsamer als ihre Umwelt. Die Gründe liegen zumeist darin, sich als System zu stabilisieren, um in volatilen Umwelten zu überleben. Routinen stabilisieren uns wiederum in sozialen Rollen. Veränderungsdruck halten wir in der Regel nur mit solchen retardierenden und verlangsamenden Techniken auf. Die Trägheit von Ordnungsbildungen und Handlungsoptionen ist insofern prinzipiell erwartbar. Man kann es sogar noch zuspitzen: Selbst in disruptiven Momenten der Veränderung durch Schocks versuchen die Systeme und wir als Bürgerinnen und Bürger eher das Fortsetzen von Routinen zu organisieren, als produktiv mit der Veränderung als Angebot umzugehen. Die Konsequenz ist ernüchternd. Denn wenn wir die Systeme nur dynamisch stabilisieren können – und dabei im Modus der Steigerung (mehr, höher, weiter, schneller) agieren – bedarf es ständiger Transformationen. Wir müssen uns also verändern, um das zumindest zu erhalten, was uns wichtig erscheint.

Auch die Diversitätsforschung liefert Argumente mit ähnlicher Wucht. Denn schon der Evolutionsforscher Charles Darwin wusste: „Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern diejenige, die am besten auf Veränderungen reagiert“. Vielfalt statt Monokulturen – in der Politik ebenso wie in der Gesellschaft – sichert dauerhaftes Überleben. Darin stecken gleich zwei Argumente.

Die Widerstandsfähigkeit ist größer, wenn man über diverses, heterogenes Wissen verfügt. Und neben dem Wissen gilt die Anpassungsleistung durch Veränderung als Garant, neue Einflüsse produktiv für das System zu generieren.

Wir erkennen, wie trügerisch die Begrüßungsformel „Du hast dich gar nicht verändert“ sein kann. Moderne Realität ist ganz offensichtlich von Veränderungen als Transformation geprägt. Das hat Geschichte. „The Great Transformation“ (Polanyi, 1944, 2021) – mit diesem Titel beschrieb 1944 Karl Polanyi einen paradigmatischen Wandel der Gesellschaft. Gemeint war die Ausdifferenzierung von zwei Teilsystemen, der bürgerlichen Gesellschaft und der Ökonomie. Wandel existierte, Veränderung erfolgte, Transformation geschah. Die Treiber dieses Prozesses sind von Polanyi differenziert beschrieben – und der politische Begriff der Transformation ist seitdem mit diesem Titel verbunden, wenngleich Transformation immer neue Bedeutungsinhalte erhielt (Kristof, 2020). So fand der Begriff etwa für den Prozess der deutschen Einheit und die damit einhergehenden Umwälzungen 1989/90 Anwendung (Kollmorgen, Merkel & Wagener, 2015). In der vergleichenden Politikwissenschaft ordnet der Begriff der Transformation Demokratiestandards zwischen politischen Systemen (Kollmorgen, Merkel & Wagener, 2015). Eine Renaissance erfuhr der Begriff schließlich im Kontext des Klimawandels (Kristof, 2020). Im Hauptgutachten „Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation“ hat der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen 2011 eine Umprägung vorgenommen, die bis heute anhält. Danach sind Transformationen von Gesellschaften, Politik und Wirtschaft erforderlich, um die planetarischen Grenzen des Klimawandels einzuhegen. Der Fokus liegt dabei auf der transformativen Wirkung, die paradigmatisch in eine digitalisierte Nachhaltigkeitsgesellschaft führt – global und aktiv gestaltet. Dieses Verständnis von Transformation in einem komplexen Veränderungsprozess geht weit über den Begriff und das eher politikfeldbezogene Verständnis von Reformen hinaus.

Daran knüpft auch die Ampel-Koalition der Bundesregierung mit dem Koalitionsvertrag „Mehr Fortschritt wagen“ (2021) an. Die Vereinbarung könnte auch in Anlehnung an Willy Brandt („Demokratie wagen“, 1969) „Mehr Transformation wagen“ lauten. Denn die drei Ampel-Parteien, SPD, Grüne und FDP, beschreiben in vielen Kapiteln, wie sich Deutschland transformieren soll: Gesellschaftlich integrativ, nachhaltig und innovationsgetrieben. So soll der Industriestandort Deutschland in eine sozial-ökologische Marktwirtschaft transformiert werden, was keine Bereiche des gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Lebens auslässt. Das ist ein sehr hoher Anspruch. Denn wie steuert man in Deutschland einen Wandel als Transformation? Die Bundesrepublik ist – mit Ausnahme spezifischer Phasen – eher als veränderungsresistent bekannt (Delhees, Korte, Schartau, Switek & Weissenbach, 2008), was an institutionellen, politikverflechtenden Barrieren und politisch-kulturellen Befindlichkeiten der Sicherheitsdeutschen liegt (Korte & Fröhlich, 2009; Korte, 2001). Hier spielen sich Veränderungen eher langsam ab, was gleichzeitig den hohen Standard an gesellschaftlichem und sozialem Frieden sichert.

Disruptionen und externe Schocks können allerdings zu Veränderungen führen. Es ist deshalb sicher kein Zufall, dass sich die Ampel-Koalition erstmals im Zeichen der „Coronakratie“ (Florack, Korte & Schwanholz, 2021) auf Bundesebene konstituierte. Das Virus hatte seit 2020 alle Bereiche unseres Lebens auf die Probe gestellt und sowohl Veränderungen erzwungen als auch die Sehnsucht nach Kontinuität beflügelt. Das politische Denken kreist in einem demokratischen Verfassungsstaat um die

Ordnung der Freiheit (Kielmansegg, 2013). Das Corona-Virus setzte dieses Denken einem Stresstest aus. Der demokratische Modus des Regierens war extrem herausgefordert, ging es doch nicht nur um effiziente Mechanismen zur Problemlösung, sondern, viel existenzieller, um das Überleben der Bürgerinnen und Bürger. Die Risikoentscheidungen² standen nicht nur unter besonderen Unsicherheitsbedingungen, sondern waren auch strukturell als Dilemma angelegt: Freiheit oder Gesundheit? Diese Zielkonflikte alarmierten. Die Coronakratie ist die Antwort auf diese Herausforderungen. Es bedarf keiner besonderen Weitsicht, dass Krisen unser politisches System weiter erschüttern werden. So erfahren wir seit Februar 2022 in europäischer Nachbarschaft, was es heißt, Interessen mit Gewalt durchzusetzen. Der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine hat erneut disruptive Qualität.

Dieses Essay widmet sich dem Konzept des Transformativen Regieren, welches sich in vier Spielarten – Anpassen, Kuratieren, Priorisieren, Tauschen – zeigt. Nachfolgend möchte ich diese Spielarten zunächst skizzieren (Kapitel 2) und anschließend die Agenten des Wandels aufzeigen (Kapitel 3). Es folgen Ausführungen zur Resilienz als besondere Ressource des Wandels (Kapitel 4), zur Regierungserklärung von Olaf Scholz (SPD) als Kipp-Punkt und Einleitung der Transformation (Kapitel 5), zur infrastrukturellen Veränderung als zentrale Transformation (Kapitel 6) sowie zu den transformatorischen Zumutungen für die Ampel-Koalition (Kapitel 7). Der Beitrag schließt mit einem Fazit (Kapitel 8).

2 Politikmanagement der Transformation: Anpassen, Kuratieren, Priorisieren, Tauschen

Wie reagiert das Politikmanagement auf diese Transformationen – im Spannungsbogen von disruptiv-unterbrechender Erschütterung bis hin zu inkrementeller, nuanciert lang-samer Politikveränderung? Transformatives Regieren als wandelbedingtes Politikmanagement folgt hybriden Spuren, weil in unterschiedlichen Politikfeldern (von Gesundheitsvorsorge bis zur militärischen Verteidigung) unterschiedliche Arrangements erforderlich sind. Vier Spielarten sind zu unterscheiden:

2.1 Anpassen

Beim Thema Umwelt- und Klimaschutz fehlt das Gegenüber, denn mit Erdbeben oder Erderhitzung kann man prinzipiell nicht verhandeln (Welzer, 2022, S. 10). Das neue Paradigma des darauf ausgerichteten adäquaten Regierungshandelns wäre Anpassen anstatt Aushandeln (Bude, 2022). Die Anpassungsleistung würde darin bestehen, Klimaschutztransformationen politisch zu implementieren. Das kann über Anreize ebenso geschehen wie über Regulierungen oder Verbote. Das sogenannte „Osterpaket“ aus dem Bundeswirtschaftsministerium zur Energiewende ist dafür ein gutes Beispiel.

2.2 Kuratieren

Beim Thema Gesundheit und Corona zeigt sich eine andere Spielart von Transformativem Regieren: das Kuratieren. Das Virus ist zwar prinzipiell als Verhandlungspartner auch nicht sichtbar, doch in der sozialen Interaktion kommt es potentiell zur Infektion. Wie verhandelt man in der Konsequenz lebensrettende Isolationsmaßnahmen? Da bietet sich konzeptionell nicht das Anpassen, wie beim Klimaschutz, sondern eher das kuratierte Regieren (der Bundesregierung) als mögliche Antwort an (Florack, Korte & Schwanholz, 2021; Korte, 2022). Es verwandelt unter dem Primat der Politik rasant transparente Informationsverarbeitung in sortierte und erklärte politische Entscheidungen der Krisen-Lotsinnen und Krisen-Lotsen. Kuratiertes Regieren kommt nicht als lenkende Anregung, wie etwa beim „Nudging“ (Derrig, 2020), daher. Die Varianten des Lockdowns (alles entschleunigen, alles entkoppeln, alles dekonstruieren) waren staatlich verordnet, kein Vorschlag. Kuratiertes Regieren hat eher mit krisenbedingter, appellativer Anordnung zu tun. Es nutzt einen Möglichkeitsraum (Korte, 2019). Das setzt Gestaltungswissen voraus (situativ in der Lage zu sein, zu lernen) und kombiniert dies mit einem Möglichkeitssinn (mit Zuversicht zu führen und zügig zu entscheiden). Die Spitzenpolitik avanciert so zum Hermeneuten der Resilienz. Transformatives Entscheiden im Modus des kuratierten Regierens hat im Rahmen der Corona-Pandemie auch immer Momente von Verantwortungsdiffusion. Das kann man unter anderem bei der Debatte um eine Impfpflicht beobachten. Für ein klares Ja oder Nein wollten die politischen Akteure bisher keine Verantwortung übernehmen, sondern es blieb – aus sehr unterschiedlichen politischen Motiven – bei „dringenden Empfehlungen“.

2.3 Priorisieren

Beim Thema Krieg und Frieden zeigt sich eine radikal gewendete Dialektik in der Kombination von Moral- und Realpolitik: Reden und Rüstung, Friedfertigkeit und Abschreckung, Kooperation und Wehrhaftigkeit. Das Gegenüber ist beim Regierungshandeln nicht nur sichtbar, sondern existenziell bedrohlich. Transformatives Regieren agiert hierbei im Modus des extremen Priorisierens: Hierarchie für Sprung-Innovationen. Der Kanzler nutzte dazu, wie weiter unten gezeigt wird, die Regierungserklärung in der Sondersitzung des Bundestages zum Krieg in der Ukraine. Er entschied unter existenziellem Ernst den Paradigmenwechsel in der deutschen Außen- und Sicherheitspolitik.

2.4 Tauschen

Anders als traditionelle Koalitionen mit zwei Partnern und klarem Hierarchiegefüge suchen die Ampel-Parteien bei der Spielart des Tauschens nicht nach Schnittmengen oder kleinsten gemeinsamen Nennern – als dilatorische Formel-Kompromisse oder quantitative Verteilungskompromisse (Günther, 2006). Der Kompromiss taucht sichtbar in umfangreichen Gesetzgebungspaketen auf, in denen, wie beim sogenannten „Osterpaket“ zur Energiesicherheit sichtbar wurde, für alle drei Partner und deren Wähler-Klientel Angebote gemacht werden. Im alltäglichen Tauschhandeln der Regierung sieht man jedoch häufiger Differenzmodelle. Sie beschreiben Kompensationen, die

über Tausch funktionieren, weil sie Differenz aushalten. Sie sind daher stärker als der bloße Kompromiss. Wer die Differenz aushält, überbrückt Widersprüche. Wenn das Gemeinsame weiterhin das Hauptziel ist, kann eine Entdifferenzierung über vertrauensvolle und ressortbezogene Tauschpolitiken mehr Einheit in der Differenz sichern. So kann jeder der drei Ampel-Partner auch mal öffentlichkeitswirksam punkten.

Der Modus des Veränderns im Kontext von Transformationen in Zeiten der Krisenpermanenz ist vielschichtig, wie die vier Spielarten des Transformativen Regierens zeigen. Der Modus verbindet verschiedene Komponenten, die im Folgenden beschrieben werden. Vieles deutet darauf hin, dass im klassischen Verständnis der Policy-Forschung der Policytyp, das jeweilige Politikfeld, den vorrangigen Typus des Politikmanagements bestimmt (Lowi, 1972, S. 299).

3 Die Agenten des Wandels

Unsere Kategorien der Einordnung und Bewertung der Transformation, der Veränderung und des politischen Wandels orientieren sich an theoretischen Rahmungen und empirischen Befunden zu Politikwechseln (Rüb, 2014; Korte, 2021). Umfang und Geschwindigkeit des Politikwandels variieren: Von inkrementell über umfassend und rasch bis hin zu rapide. Die Phasen der Transformation und das jeweilige Ausmaß sind je nach Politikfeld von institutionellen und individuellen Kriterien abhängig (Leggewie & Welzer, 2009). Wichtig bleibt in vielen Untersuchungen zu den Bedingungsfaktoren des Gelingens, die Bürgergesellschaft beim Wandel nicht nur mitzunehmen, sondern sie als „Agent des Wandels“ (Leggewie & Welzer, 2009, S. 149) aktiv teilhaben zu lassen. Das ist in der Realität oft schwierig. Denn Veränderungen bedeuten zumeist Zumutungen und lösen Gegenkräfte oder Routineverhalten aus. Beides hindert einen angemessenen Umgang mit der Notwendigkeit des strukturell Neuen. Wie vermittelt Politik, dass Transformation immer zunächst beim Individuum beginnen sollte?

Die Analyse der Corona-Politik zeigt die Schwierigkeiten, angemessene Denkroutinen über Veränderungen, Wenden, Wandel und Wechsel zu nutzen. Harald Welzer sprach von einem „Stillstellen der Zukunft“, von „eingefrorenen Situationen“ und „stillgestellten Bildern“ (Welzer, 2020). Das ist angemessene außeralltägliche Metaphorik. Folgt man danach keinen Denkroutinen, dann bieten auch die fachlichen Ankerpunkte keine interpretatorische Stütze, um aus der beobachteten Veränderung Rückschlüsse für die Zukunft zu entwickeln. Ähnlich ist es beim Epochenbruch durch das Kriegsszenario in Europa: Zunächst Schockstarre, dann der Aufbruch des Denkmusters eines globalen Prozesses der Modernisierung. Der Glaube an den Automatismus der Modernisierung im westlich-liberalen Sinne als Muster des Fortschritts ist durch Panzer gestoppt. Andreas Reckwitz bietet Auswege beim Projekt der Moderne eines transformierten Denkens „als ein seiner eigenen Schwächen bewusstes normatives und strategisches Projekt, im Wissen um seine Gegner“ (Reckwitz, 2022; 2017). Das bedeutet, die Verunsicherung strategisch für neue Wehrhaftigkeit zu nutzen, wenn die Zäsur ein Anknüpfen an traditionelle Weltbilder aufweicht.

Was wir politikwissenschaftlich als Ankerpunkte über abrupte Politikwechsel wissen, folgt einer Logik der Angemessenheit. Es orientiert sich an vorgefundenen Routinen, Gewohnheiten und Regeln. Policy-Forscherinnen und -forscher sprechen von Pfadabhängigkeit, Historikerinnen und Historiker von Traditionslinien, Regierungsfor-

scherrinnen und -forscher von Stilen, Praktiken und Instrumenten des Politikmanagements. Doch die Multikrisen haben paradigmatische Züge. Bisherige Erklärungsmuster des Politikmanagements stoßen an ihre Grenzen. Insofern lohnt nochmals eine Erinnerung an systematische Zugänge, wie und wodurch sich Politik ändern kann.

Aus einer neoinstitutionalistischen Perspektive heraus kann gezeigt werden, wie Institutionen politische Entscheidungen beeinflussen und wie sich die daran handelnden Akteure verändern (Schleicher, 2021; Florack, 2013; Korte & Florack, 2022). Ein Rational-Choice-Zugang favorisiert dabei die kalkulierten, rational-persönlichen Entscheidungen der Akteure. Der Historische Institutionalismus sieht hingegen eher die Dominanz der Institution, die routinierte Praktiken und Regelsysteme prägt. Pfadabhängigkeit schränkt die Anzahl und den Inhalt von Entscheidungen insofern ein. Ohne Gelegenheitsfenster und externe Schocks verändert sich wenig. Der Soziologische Institutionalismus wiederum lenkt die Blickrichtung auf soziale Rollenmuster, bei dem die Akteure nach erlernten Handlungsmustern agieren und jeweils Erwartungssicherheit anstreben. Beim Diskursiven Institutionalismus (Schmidt, 2010) steht die ursächliche Bedeutungsaufladung von Veränderungen ganz im Zeichen von Diskursen und Ideen. Mit Kommunikation sind politischer Wandel und transformative Prozesse erreichbar. Politische Institutionen verändern sich durch den Ideentransfer. Alle neoinstitutionalistischen Ansätze dienen hilfsweise der systematischen Strukturierung von Transformationsprozessen. Sie sollen an dieser Stelle des Essays nur benannt werden, um den Möglichkeitsraum für transformatives Regierungshandeln aufzuzeigen. Beispielfhaft wird weiter unten an den Diskursiven Institutionalismus im Falle der Ukraine-Regierungserklärung des Bundeskanzlers Scholz erinnert. Denn es sind die Agenten des Wandels, die im transformativen Politikmanagement trotz systemischer und struktureller Beschränkungen zu den Spielarten des Handelns greifen.

4 Die Resilienz als Ressource des Wandels

Veränderungen und Wandlungen bleiben in freiheitlichen Gesellschaften notwendig, um globalisierungstauglich agieren zu können. So hatte ich bereits argumentiert. Über Transformationsarten bekommt man ein Gespür, was sich wodurch ändern könnte. Mit dem Konzept der Resilienz als politikwissenschaftliche Kategorie erweitern wir nochmals den Deutungsraum von Transformationen, wobei Resilienz als ein Mechanismus zur Widerstandsfähigkeit genutzt wird.

Konzepte der Resilienzforschung beschreiben Prozesse und Bestandteile der Widerstandsfähigkeit einer Gesellschaft zur Bewältigung und Steuerung von Komplexität (Endreß & Maurer, 2015). Die Resilienzforschung bemisst also die Bereitschaft, mit Veränderungen umzugehen. Den Deutschen wird politisch-kulturell nachgesagt, dass sie Weltmeisterinnen und Weltmeister beim Thema Resilienz seien (Druyen, 2018). Sie haben ganz offensichtlich die Fähigkeit, mit großen Veränderungen und Krisen gut umzugehen. Anders wären auch die international hohen Wohlfahrts- und Wohlstandsgewinne der prosperierenden deutschen Wettbewerbsgesellschaft kaum erklärbar. Konkret löst die Aussicht auf Veränderungen Leidenschaft aus. Aber weder die Aussicht noch die Fähigkeit zur Veränderung sind gleichzusetzen mit einer Bereitschaft, Veränderungen zügig – und idealerweise – vorausplanend anzunehmen.

Resilienz eignet sich für das Politikmanagement als Strategie des Komplexitätsmanagements (Korte, Scobel & Yildiz, 2022). Wie bereitet man sich als Regierung auf Krisen vor, von denen man weiß, dass sie kommen werden, aber nicht weiß, wann genau sie kommen und wie sie in Erscheinung treten? Wie rüstet man sich gegen das Unwägbare und zugleich Unvermeidbare? Politikmanagement verbindet die Steuerbarkeit des politischen Systems mit der Steuerungsfähigkeit der wichtigen politischen Akteure (Korte & Fröhlich, 2009). Regieren als eine Form des Politikmanagements nutzt Resilienz zur Krisenbewältigung. Dabei können sich die Spitzenakteure auf Ressourcen als resilienzermöglichende und resilienzbeeinflussende Größen beziehen (Endreß & Maurer, 2015; Jage-Bowler, 2020).

Der Krieg zeigt einmal mehr, dass wir hätten Vorsorge für eine Landesverteidigung treffen müssen. Resilienzermöglichend wäre es beispielsweise, ein gemeinsames europäisches Raketenabwehrsystem zu besitzen. Mit nachholendem Begreifen (nach der anfänglichen Schockstarre) lernen wir täglich, was uns an äußeren Sicherheiten offenbar fehlt. Das gilt auch für den Bereich der Energievorsorge, bei der die vielfältigen Abhängigkeiten – gerade von russischen fossilen Energieträgern – offensichtlich sind. Im übertragenen Sinne dreht es sich aber nicht nur um Puffer, Speicher und Reserven unserer Gesellschaft, die zu füllen wären, sondern resilienzprägend um Fähigkeiten zur Vorsorge (von Thadden, 2022). Markus Brunnermeier schreibt: „Eine Gesellschaft als Ganzes ist resilient, wenn alle oder wenigstens die meisten Leute die Möglichkeit haben, so zu reagieren, dass sie zurückfedern können“ (Brunnermeier, 2021, S. 89). Zurück zum eigenen Handeln, zur souveränen Entscheidung, zum Politikmanagement, das Veränderungen möglich macht. Robustheit bedeutet, dem Schock standzuhalten, wie eine Eiche im Wind. Resilienz hingegen heißt nach dieser Sichtweise, eher nachzugeben – wie Schilfrohr im Wind, das nicht bricht. Die Eiche, um die Metapher weiter zu verwenden, verliert im Sturm Äste. Schilfrohr zeigt sich reversibel, geradezu immerwährend. Transformation im Sinne von nachhaltigen Veränderungen sollten demnach eher auf das flexible „Nachgeben“ setzen.

Ivan Krastev wiederum verweist auf resiliente Gemeinwesen, die sich dadurch auszeichnen, dass die Macht *in* der Gesellschaft liegt und nicht einfach in den Fähigkeiten des Staates (Krastev, 2022). So ergibt auch die vom Finanzminister Christian Lindner (FDP) geprägte Begrifflichkeit der „Freiheitsenergien“ Sinn: Erneuerbare Energie als Ressource demokratischer Resilienz im Eigentum der Bürgerinnen und Bürger, der Kommunen. Transformation in einer resilienten Gesellschaft arbeitet insofern nicht nur mit vorsorgender Entschlossenheit und Weitsicht, sondern ebenso mit den individuellen Fähigkeiten der Bürgerinnen und Bürger, sich auf den Wandel einzulassen. Transformatives Regieren erfolgt resilienzorientiert in der Spielart des Anpassens.

5 Die Rede als Kipp-Punkt und Einleitung einer Transformation

„Wir werden es verteidigen“. So endete die Regierungserklärung zur „Zeitenwende“ von Bundeskanzler Olaf Scholz (SPD) am Sonntag, den 27. Februar 2022 vor dem Deutschen Bundestag. Gemeint war die Verteidigung des „freien und offenen, gerechten und friedlichen Europas“. Doch anders als sonst war der Imperativ des Kanzlers keine rhetorische Routineformulierung. Allen Zuhörerinnen und Zuhörern war viel-

mehr klar, dass der Verteidigungsfall der Bundesrepublik Deutschland eintreten kann. Und zwar jetzt. Die Eskalation des Angriffskrieges durch Putin erschüttert die europäische Ordnung und verändert die Koordinaten der deutschen Innen- und Außenpolitik vollkommen. Es ist ein externer Schock für unser politisches System, mit weitreichenden Folgen.

Die Regierungserklärung, 81 Tage nach dem Start der Ampel-Bundesregierung, könnte gleichsam bereits ihr Höhepunkt gewesen sein. Selten sieht man in solcher Reinform, wie sich Sprachgewinn in Machtgewinn durch eine Rede verwandelt. Die Ampel dümpelte bis dahin relativ führungslos durch die Impfdiskussionen. Mit minimalistischer Kommunikation hatte sich Scholz über Wochen unauffällig gezeigt mit geradezu aggressivem Schweigen. Dann überfiel Russland die Ukraine und überrascht fassungslos sahen wir ängstlich zu. Das 20. Jahrhundert traf auf das 21. Jahrhundert, die imperiale Idee setzte sich neben das Paradigma der Kommunikation und der Diplomatie – Panzer und Reden. Unsere jahrelange entschlossene Gleichgültigkeit gegenüber den Forderungen der Ukraine, die sich an der Krim und im Osten des Landes bereits der russischen Übermacht gegenüber sah, brach auf. Aber was tun? In dieser diffusen Stimmungslage ergriff der Kanzler die Initiative und ging in die Offensive. Sprache als Medium legitimiert die Macht. Sie gibt der Handlungsfähigkeit einen Ausdruck und schafft eine neue politische Lage.

Die Parlamentsrede in der Sondersitzung des Bundestags ist ein Musterbeispiel für politische Führung, die Ängste der Bürgerinnen und Bürger in Krisenzeiten durch transparente Kommunikation minimiert. Die Angst ist bei Sicherheitsdeutschen und Pazifismusmeisterinnen und -meistern immer präsent. Doch der Krieg schuf erstmals nach Jahrzehnten vermeintlicher Sicherheit einen neuen Angstzustand. Die Bedrohung war nicht mehr abstrakt, sie war unmittelbar. Wer schützt mich wie im Kriegsfall? Allein so eine Frage zu formulieren, war nicht nur retro, sondern galt als unzeitgemäßes Kalter-Krieg-Vokabular. Wer so öffentlich oder auch privat formulierte, isolierte sich schnell. Postmoderne war angesagt. Zwar spielte Sicherheit auf dem Wählermarkt immer eine dominante Rolle. Sie prägte entscheidend Wahlmotive der letzten Jahre. Doch gemeint waren stets andere Dimensionen von Sicherheit: innere, ökonomische, kulturelle, zuletzt gesundheitliche. Die äußere und sicherheitspolitische Dimension unserer Staatsräson galt als wichtig, aber ebenso als gegeben. Anstatt uns über unsere eigene Landesverteidigung auszutauschen, orientierten und beteiligten wir uns lieber an internationalen Einsätzen.

Die Pandemie hatte bereits fundamentale Selbstgewissheiten ins Wanken gebracht. Es ging bei der Bekämpfung des Virus existenziell um das Überleben der Bürgerinnen und Bürger, was – wie bereits beschrieben – den Zielkonflikt zwischen Freiheit und Gesundheit strapazierte. Erst traf uns die Pandemie, jetzt der Krieg. Erst nahm uns die Politik viele Freiheitsrechte, um das Überleben zu sichern. Jetzt nahm uns der Krieg elementare Sicherheit. Wie verteidigt man unter diesen Bedingungen von Vielfachkrisen die Ordnung der Freiheit? Was folgt nach diesem seriellen Gewissheitsschwund?

Einiges glich im Februar 2022 – bei aller Problematik des historischen Vergleichs – dem Herbst von 1989, als bereits die Mauer gefallen war, aber unklar war, in welche Richtung sich das Weltgeschehen wendet. Damals setzte Kanzler Helmut Kohl mit seinem 10-Punkte-Programm vom 28. November 1989 eine Richtungsentscheidung überraschend durch. Der Plan enthielt konkrete Schritte einer deutsch-deutschen Annäherung. Auch damals herrschte eine diffuse Öffentlichkeit, die es politisch zu struk-

turieren galt. Heute, im Februar 2022, hatte Scholz seine Richtlinienkompetenz als Kanzler dezisionistisch genutzt, bei der er die fundamentale Richtungsänderung wichtiger Koordinaten der Innen- und Außenpolitik vortrug. Seine Koalitionspartner waren von der beabsichtigten Militarisierung nur kurzfristig ins Benehmen gesetzt worden. Zu den Eingeweihten gehörten maximal zehn Verbündete (Dausend, Hildebrandt, Lau, Middelhoff, Pausch & Schieritz, 2022).

Wieso entfaltete diese Rede eine so fundamentale Wirkung? War es der Geist der neuen Wehrhaftigkeit, der beschworen wurde? Oder waren es die aufgeworfenen existenziellen und moralischen Fragen: Was ist historische Verantwortung wert? Was sind uns Frieden und Freiheit wert? Tun wir genug, oder nur, was uns zumutbar erscheint?

Die Regierungserklärung avancierte zu einem ungewöhnlichen, gemeinschaftlichen Demokratie-Erlebnis: Die Parlamentarierinnen und Parlamentarier erhoben sich klatzend zur Begrüßung des ukrainischen Botschafters; die CDU/CSU-Oppositionsfraktion erhob sich applaudierend bei den Passagen der Regierungserklärung zur konkreten langfristigen Aufrüstung und alle Bundestagsabgeordneten wiederum leisteten stehende Ovationen, nachdem der Kanzler seine Rede beendet hatte. Solche Momente sind ganz selten im deutschen Parlamentarismus. „Rally’-round-the-flag-Effekte“ kennen wir als Stunde der Exekutive. In Deutschland nehmen historisch der Grad an Staatszentriertheit und Staatsvertrauen zu, wenn Krisenszenarien die öffentliche Meinung dominieren. Davon profitieren auch die Spitzenpolitikerinnen und Spitzenpolitiker. Krisen adeln über Nacht die Demokratie. Bürgerinnen und Bürger erwarten dann die entschlossene Umsetzung des Primats der Politik, möglichst als heroische Chefsache der Krisenmanagerin oder des Krisenmanagers. Die Bürgerinnen und Bürger sehnen sich in solchen Konstellationen nach einem starken Staat. Sicherheitskonservatismus ist eine politisch-kulturelle Konstante in Deutschland. Der Bundeskanzler knüpfte insofern mit seiner Regierungserklärung an Resonanzexpectationen der Bevölkerung an. Scholz buchstabierte in zugespitzter Dynamik das Neue: Aufrüstung, Zwei-Prozent-Zielmarke des Bruttoinlandsprodukts der NATO, bewaffnete Drohnen, Kampffjets mit Nuklearbewaffnung. Mit geradezu demokratischem Trotz priorisierte er die veränderten Koordinaten der deutschen Sicherheitspolitik und präsentierte den Paradigmenwechsel in krasser Kehrtwende zu den parteipolitischen Prämissen der SPD und der Grünen. Selten sah man das Parlament so zustimmend, überrascht überrumpelt.

Die Rede strahlte mit einer clever orchestrierten und rhetorisch raffinierten 5-Punkte-Auflistung zur Verteidigung. Insofern leistete sie in Zeiten des Gewissheitsschwundes kohärente Antworten auf wichtige Aspekte der Verteidigung. Ihr Erfolg hing mit dem Publikumsbezug zusammen. Das Geheimnis guter Reden liegt nicht nur im Timing, sondern in der Fähigkeit, an die Erwartungen und Überzeugungen der Zuhörerschaft anzuschließen (Grunden, 2021, S. 95; Kopperschmidt, 2003, S. 18). Die erfolgreiche Rede überzeugt nicht zwingend ihr Publikum mit neuen Ideen, sondern fokussiert in Worten, was wir bereits denken. Das bereits Gedachte klarer, eindeutiger und konkreter zu machen, gehört zur Redekunst und zum Erfolg des Auftritts. Wir ahnten nach Kriegsbeginn, dass eine neue formative Phase für die Bundesbürgerinnen und Bundesbürger beginnt. Die Rede verwandelte unsere Ahnungen in sagbare Argumente. Scholz überzeugte uns nicht von der notwendigen Aufrüstung zur Landesverteidigung. Er bestätigte eher, was wir bereits dachten, nachdem die Panzer rollten. Es war ein Kipp-Punkt der deutschen Politik, ein Momentum, bei dem innerhalb weniger Minuten

jahrzehntealte Gewissheiten niedergerissen wurden. Ein Befreiungsschlag. Ein Ende der Zurückhaltungskultur der Sicherheitsdeutschen. Ein eloquentes Beispiel demokratischer Führung. Und ein Beleg für die Mechanismen des Diskursiven Institutionalismus, bei dem sich durch Sprache, Ideen und Diskurse Wirklichkeiten verändern. Der erneuerte Diskurs transformierte die Politik. Die Institution der Regierungserklärung wirkte. Entsprechend lässt sich festhalten, dass Transformatives Regieren die Spielarten wechselte – vom Kuratieren zum Priorisieren.

6 Die Veränderung der Infrastruktur als zentrale Transformation

Ob mit der Regierungserklärung Post-Normalität eintreten kann und sich Multikrisenfestigkeit im Transformationszeitalter einstellt? Es lohnt sich ein Blick über das Militärische und die Regierungserklärung hinaus, um ein erstes Urteil fällen zu können. Man nehme etwa den Koalitionsvertrag der Ampel, der in einer nie dagewesenen Geschwindigkeit die ausformulierten Zumutungen der Transformation völlig neu gewichtete (Korte, Schiffers, von Schuckmann & Plümer, 2022).

Das inhaltliche Potential des Koalitionsvertrags und der veränderungspatriotische Duktus bleiben relevant, aber in einer neuen Gewichtung. Der Vizekanzler Robert Habeck (Grüne) sprach zu Recht von der „Provokation der Freiheit“ durch den Kriegsbeginn. Sicherheit geht zukünftig keineswegs vor Klimaschutz. Die Transformationswirklichkeit ist durch den Realitätsschock vielmehr noch komplexer geworden, denn Infrastruktur sichert auf vielfältige Weise Freiheit. Und auf Investitionen und Innovationen im Bereich der Infrastruktur zielen nahezu alle Vorhaben der Ampel-Koalition ab.

Bedingungslose Daseinsvorsorge steht weiterhin an erster Stelle. Was wir bislang eher als Resilienzvorsorge im Bereich von Gesundheit angesiedelt hatten, dehnt sich in alle Bereiche der Sicherheit aus – insbesondere in die Energiesicherheit. Die langfristige Unabhängigkeit von fossiler Energie hat jetzt nicht nur eine klimapolitische, sondern eine sicherheitspolitische Dringlichkeit, will man sich von russischen Lieferungen befreien.

Infrastruktur sichert aber auch Freiheit im Sinne von Demokratievorsorge. Wer sich besonders um politische Verlassenheit im ländlichen Raum kümmert, wird auf Resonanz stoßen und Vorsorge gegen politischen Extremismus betreiben. Wie sichtbar ist der Staat für Bürgerinnen und Bürger, wenn kein Bus mehr fährt, öffentliche Einrichtungen geschlossen sind, digitale Kommunikation nicht möglich erscheint und Polizeistationen weit entfernt sind? Wer hier investiert, gewinnt die Mitte-Wählerschaft verlässlich zurück. Wehrhaftigkeit bedarf einer Gesellschaft, die gemeinwohlorientiert agiert.

Auch der Schutz einer intakten Öffentlichkeit als Struktur gehört zur Demokratievorsorge und zum Programm einer neu auszurichtenden infrastrukturellen Transformation in Kriegszeiten. Die Qualität von Öffentlichkeit ist ein Garant der Qualität von Demokratie (Marcinkowski & Philipps, 2022). Das setzt den aktiven Kampf gegen Desinformationsmedien sowie Wirklichkeitsleugnerinnen und -leugner voraus. Der Bundespräsident erinnerte im Kontext der kompletten Abschaffung der Pressefreiheit in Russland daran: „Alles kann passieren, wenn Menschen keinen Zugang zu Informationen

(...) haben“ (Steinmeier Rede vom 10.03.2022). Wir brauchen belastbare Strukturen für politische Öffentlichkeit, um die demokratienotwendigen Selbstverständigungsdisurse zu führen. Unsere Regierung ist immer zustimmungs-, rechenschafts- und legitimationspflichtig, was freie und wahrhaftige Kommunikation voraussetzt. Medienpolitische Infrastruktur sichert somit auch Freiheit.

Der Kriegsbeginn markiert insofern nicht nur einen Gewissheitsschwund in der deutschen Politik, sondern durchaus auch einen Neuanfang durch Wandel. Die Regierungserklärung intonierte das Wagnis des Beginns. Es war der strategische Moment, der eine Kanzlerschaft ins Geschichtsbuch bringen kann. Es bleibt ein Tageserfolg, wenn die Regierung nichts daraus macht. Der Krieg ist die zentrale Bewährungsprobe der Ampel-Koalition. Wie können die Zumutungen, die uns erreichen werden, zugleich sozialverträglich und freiheitlich verlaufen? Und wie können die sich zahlreich andeutenden Transformationen so vollzogen werden, dass alle Bürgerinnen und Bürger auch wirklich mitgenommen werden? Die Spielarten des Transformativen Regierens als besondere Form des Politikmanagements in Zeiten von Wandel finden sich hier im Anpassen und Priorisieren mit besonderer Akzentuierung. Denn beides muss demokratische Mehrheiten sicherstellen, die die heutigen Belastungen akzeptieren. Wie dies gelingen kann, wird im Folgenden ausgeführt.

7 Die transformatorischen Zumutungen der Ampel-Koalition

Die Transformation produziert Kosten: Individuelle, kollektive, private, öffentliche – und dies in allen Bereichen und in allen Politikfeldern. Wie hoch sind die Preise? Wer ist bereit, sie wann und für was zu zahlen? Die Antwort ist in einer Demokratie zunächst nicht ökonomisch relevant, sondern politisch. Denn sie beschreibt elementare Entscheidungszumutungen der Politik, völlig unabhängig vom Ausmaß der Transformationsprozesse. Wer sich mit Mechanismen der Transformation auseinandersetzt, sollte den Stoff des Politischen kennen. Denn wer ihn missachtet, verliert Mehrheiten, um Probleme zu lösen oder wiedergewählt zu werden.

Die Herstellung und Durchsetzung kollektiver Entscheidungen für Transformationsprozesse gelingt in einer Demokratie nur mit legitimer Macht. Sie webt den Stoff des Politischen (Korte, 2022, S. 296-302; Habeck, 2021, S. 330). Sie ist nicht einfach vorhanden, sondern entsteht – folgt man dem assoziativ-kommunikativen Ansatz von Hannah Arendt – erst im Miteinander, im Interagieren, konkret beim Handeln und Sprechen. Wenn dies im Kontext des Regierungshandelns passiert, lässt sich das auch erneut als Beleg für Diskursiven Institutionalismus nutzen. Die Entscheidungsfähigkeit von Akteuren steht bei diesen Zugängen im Zentrum, nicht so sehr die sanktionsgestützte Entscheidungskompetenz. Handeln, bei dem man sich mit anderen zusammenschließt, um ein gemeinsames Anliegen zu verfolgen und um Verantwortung zu übernehmen, generiert Macht. Macht als Potenz realisiert sich demnach erst im politischen Handeln. Die politische Entscheidungsauswahl für Prozesse der Transformation inkludiert Macht.

Politische Macht ist darauf ausgerichtet, im Miteinander einer Mehrheit nicht nur entscheidungsbefugt zu bleiben, sondern entscheidungsrelevant agieren zu können. Die Fähigkeit zur Einigung gehört in der Demokratie zum Handwerkzeug der politischen Mitte. Mehrheiten sind in der Politik aber immer fragile Konstrukte. Die Konstitution

von fluiden Gemeinschaften, die deshalb tagessensitiv immer im Blick zu behalten sind, um zweckgerichtete Problemlösungen durchzusetzen, zielt auf ein „bestmögliches Minimum“ (Kielmansegg, 2020, S. 62). Gemeint ist damit, dass es bei der politischen Entscheidungsauswahl nicht um das Optimum oder das Maximum geht, sondern eben um die Balance zwischen Minimum und Maximum – zwischen beispielsweise erneuerbaren Energien und fossilen Brennstoffen. Die situativ anzuwendende Heuristik, um eine bestmögliche Balance zu sichern, hat einen wichtigen Grund. Sie ermöglicht einer Regierung idealerweise nicht nur beständig die Mobilisierung notwendiger parlamentarischer Mehrheiten, sondern auch die Chancen einer Wiederwahl. Denn im Entscheidungsstrom von Politikerinnen und Politikern gilt es zu beachten, ein Problem nicht nur zu lösen, sondern es so zu lösen, dass das Ergebnis nicht die Optionen für eine Wiederwahl minimiert. Es reicht somit nicht, erneuerbare Energien flächendeckend als Transformationsgewinn einzuführen, wenn gleichzeitig Energiepreise sozial überfordern oder die Energiesicherheit nicht garantiert werden kann. Wie sollte man dann wiedergewählt werden? Politische Macht entscheidet über Form und Inhalte kollektiv verbindlicher Entscheidungen. Sach- und Machtfragen sind dabei im Sinne von entscheidungsgetriebenem Politikmanagement in Übereinstimmung zu bringen. Wer diesen Spuren politischer Rationalität für politische Akteure folgt, erkennt das Dilemma von Transformationsprozessen. Veränderungen brauchen demokratische Mehrheiten und idealerweise auch langfristige Zeitkorridore, die über eine Legislaturperiode weit hinaus verweisen. Wahlen sind insofern wichtig, um das Momentum für Transformationen zu erkennen. Deshalb lohnt der Rückblick auf die Konstellation des Superwahljahres 2021.

Das Superwahljahr folgte einer nicht-alltäglichen Logik (Korte, Schiffers, von Schuckmann & Plümer, 2022). Es blieb eigenartig einzigartig. Die Grundstimmung changierte zwischen einem Enthusiasmus des Positiven („solidarisch haben wir Corona besiegt“) und der Wehmut des Vorsichtigen und Enttäuschten („hier funktioniert nichts“): Sorgenvoll zufrieden oder zufrieden im Unbehagen? Diese uneindeutige Grundstimmung mobilisierte immerhin nochmals mehr Wählerinnen und Wähler als 2017, was überraschte, da eine maximale Themenpolarisierung im Wahlkampf fehlte. Höhere Wahlbeteiligung sprach für einen insgesamt gelungenen Wahlkampf der Parteien, der hinreichend mobilisieren konnte.

Die gewählten Parteien sortieren sich seit dem Wahltag im Setting des Bundestages in einem multipolaren Vielparteiensystem. Der Bundestag ist weniger polarisiert als in der letzten Legislaturperiode. Die Radikalisierung im Parteienspektrum blieb der AfD vorbehalten, die lösungsorientiert zur Corona-Politik wenig beizutragen hatte. Die politische Mitte hat sich weiterhin vergrößert und ausdifferenziert und stellt sich als ausgeprägte elektorale Fragmentierung dar. Selbst die dänisch-friesische Minderheit ist mit dem SSW wieder in den Bundestag eingezogen. Die Segmentierung im Sinne von schwer zu überwindenden Bündnisfähigkeiten hat abgenommen, zumal die Grünen mittlerweile als post-lagerübergreifende Partei im Wählerspektrum verortet sind.

Die Corona-Politik stellte im Superwahljahr 2021 naheliegende Mobilisierungsherausforderungen. Zukunftssicherheit spielte bei den Motiven auf dem Wählermarkt eine große Rolle: Wie schaffen wir eine resiliente Demokratie? Das bedeutet viel mehr als nur Pandemie-Vorsorge. Denn die Reparaturbedürftigkeit des Nachsorgestaates fiel besonders in der Pandemie auf. Insofern wuchs die Sehnsucht nach einem klug schützenden, einem lenkenden Vorsorgestaat. Das gilt bei den Sicherheitsdeutschen immer komplex: Nach außen, innen, sozial, kulturell und gesund.

Der Wahlkampf kam dennoch maximal zumutungsfrei daher. Doch Wählerinnen und Wähler ahnten, dass bedingungslose Daseinsvorsorge einen Preis haben wird. Die Schlüsselressourcen zum Aufbau einer resilienten Demokratie spielten im Wahlkampf eine indirekte Rolle, avancierten jedoch zum Politiktreiber in den Koalitionsverhandlungen. Das Programm der Regierung ist, wie an anderer Stelle bereits ausgeführt, ambitioniert auf Veränderung angelegt. Alle drei Ampel-Parteien wollen den Wandel. Sie fühlen sich durch das Wahlergebnis dazu auch legitimiert. Es wird nicht nur von der Konfliktfähigkeit der Akteure abhängen, wie ihnen der Interessenausgleich gelingt, sondern vor allem auch von deren Kommunikationsfähigkeit. Eine gelingende inklusive Transformation setzt intensive politische Kommunikation voraus. Das Kriegsszenario hat die Dynamik der Ampel-Vorhaben fundamental verändert, nicht jedoch die Ausrichtung an den Transformationsnotwendigkeiten.

Wer sich gegenüber der Bevölkerung nicht die Mühe macht, transparent zu erklären, warum Veränderungen auch Besserungen bringen, wird seine Mehrheit verlieren (Kimhi & Eshel, 2022). Die Lust auf Veränderung, die den sozialen und gesellschaftlichen Frieden in Deutschland auf hohem Niveau erhält, können sozialdemokratische, liberale und grüne Narrative forcieren, gerade auch unter neuen sicherheitspolitischen Bedingungen. Politische Führung muss dann auch vermeintlich Unpopuläres mehrheitsfähig machen, wenn es dem Ziel dient, langfristig für alle den Wohlstand zu mehren. Dabei gilt: Die Wahrscheinlichkeit von disruptiven Änderungen ist geringer als das Fortsetzen von Routinen. Da liegen die Gefahren, Zukunftsfähigkeit zu verlieren.

8 Fazit

Große Verteilungskonflikte stecken hinter großen Transformationen. Nicht die politischen Farben im Parteienwettbewerb sind dabei zentral, sondern der gemeinsame Wille zum Verändern. Resilienzermöglichende Aspekte stecken nicht in der ideologischen Ausrichtung der Parteien, sondern in ihrem kommunikativen Interaktionspotential. Ob man die Veränderungen dann Fortschritt, Modernisierung, Reform oder Transformation nennt, ist nicht so entscheidend wie der offen kommunizierte Fahrplan. Die Ampel als Lerngemeinschaft kann mit dem Transformationsnarrativ als wichtigem Politiktreiber Innovationen voranbringen, ohne aufrechnen zu müssen, wer bei welchem Schritt mehr gewinnt oder mehr verliert. Die Zumutungen folgen dem Motto: „Anpacken und machen“. Das kann unkonventionell und unerwartet daherkommen.

Transformatives Regieren in Krisenpermanenz muss sich, wie das Essay zeigen konnte, unterschiedlicher Spielarten und Mechanismen bedienen, je nach Politikfeld und Tagesdramaturgie. Ob dabei Anpassen, Kuratieren, Priorisieren, Tauschen oder sogar hybride Formen zum Tragen kommen, muss in konkreten Fallstudien nachgewiesen werden. Die ökologisch-soziale Transformation wird die Ampel in der Coronakratie und mit dem Blick in den Kriegsabgrund herausfordern.

Die Schlussfolgerungen für uns als Wählerinnen und Wähler sind ambivalent. Denn das erlebte ampelige Regieren wirkt aufdringlich unfertig. Die Meister des Diffusen und des Nicht-Zuständigen stehen neben den Ministerinnen und Ministern, die ihre tagtägliche Abwägung von Gütern minütlich offenlegen. Das ist anstrengend und passt nicht in die Muster des Politikmanagements einer Kanzlerdemokratie. Vieles deutet darauf hin, dass sich das politische System von der Kanzlerdemokratie in Form der aktu-

ellen Dreier-Koalition in eine Perspektive des multizentristischen, kollaborativen Regierens weiterentwickelt – getrieben durch den Ressourcenfluch des Transformationsdrucks. Es ist zu früh, um zu beurteilen, ob dies an den Akteuren, der Dreier-Konstellation oder der Transformationsaufgabe liegt. Die Transformation soll kommunikativ inklusiv, politisch partizipativ und stets sozial solidarisch ausgerichtet sein. Wer aus einer Wachstumsgesellschaft eine klimaneutrale Nachhaltigkeitsgesellschaft formen möchte, braucht aber auch neue Modelle der demokratischen Willensbildung. Neue „Wir-heit“ entsteht nicht automatisch, zumal, wenn sich durch Knappheit auch Verteilungsfragen zuspitzen. Nur Bürgerräte reichen als Innovationstreiber auch nicht aus. Weniger Basisdemokratie setzt das grüne Milieu unter Druck. Doch Trassenbau lässt nichts anderes zu, wenn Strom knapp wird. Die FDP wird die Neubestimmung des Freiheitsbegriffs als Freiheit der Vielen einbringen müssen, während die SPD die soziale Gerechtigkeit nicht allein durch Umverteilen einlösen kann.

Der „ampelig“ angelegte Veränderungspatriotismus ist insofern höchst ambitioniert, wenn die „Große Transformation“ als Muster dient. Die militärische Bewährungsprobe führte bereits zum Politik-Paradoxon im Parteienwettbewerb. Im Transformationsschub der eindringenden Realpolitik verabschiedeten sich die SPD von einer kooperationsgeprägten Ostpolitik, die Grünen von einer anti-fossilen Gesinnung und die FDP von marktlicher Finanzpolitik, in der bislang keine planwirtschaftlichen Elemente vorgesehen waren. Es bleibt abzuwarten, was die Nachhaltigkeitsgesellschaft im Windschatten der transformativen Dynamik voranbringt. Nur Offenheit für Veränderung verhindert Stillstand. Es wäre fatal, würde unser politisches System in ein paar Jahren mit dem Satz konfrontiert: „Es hat sich gar nicht verändert!“.

Danksagung

Ich danke den zwei Gutachter*innen sowie Sandra Plümer und Maximilian Schiffers als Herausgeber*innen des Themenschwerpunktes für hilfreiche Anmerkungen.

Anmerkungen

- 1 Diese Formulierung findet sich auch bei Bertold Brecht (2020) „Geschichten vom Herrn Keuner“. Im Kontext heißt es dort: „Ein Mann, der Herrn K. lange nicht gesehen hatte, begrüßte ihn mit den Worten: „Sie haben sich gar nicht verändert.“ „Oh!“ sagte Herr K. und erlebte“ (Brecht, 2020, S. 29).
- 2 Risiken in diesem Kontext von Vielfach- und Polykrisen sind immer systemische Krisen, die das Gewicht auf transformative Prozesse nochmals erschweren.

Literatur

- Brecht, Bertolt (2020). *Geschichten vom Herrn Keuner* (2. Aufl.). Berlin: Suhrkamp.
- Brunnermeier, Markus (2021). *Die resiliente Gesellschaft*. Berlin: Aufbau Verlag.
- Bude, Heinz (2022). *Kein Stein wird auf dem anderen bleiben*. Verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/kultur/ampelkoalition-wahlversprechen-heinz-bude-1.5522062?reduced=true> [07. August 2022].
- Cairney, Paul (2011). *Understanding public policy*. London: MacMillan Education.
- Dausend, Peter, Hildebrandt, Tina, Lau, Mariam, Middelhoff, Paul, Pausch, Robert & Schieritz, Mark (2022). What a day. *Die Zeit*, 11, 6-7.

- Delhees, Stephanie, Korte, Karl-Rudolf, Schartau, Florian, Switek, Niko & Weissenbach, Kristina (2008). *Wohlfahrtsstaatliche Reformkommunikation*. Baden-Baden: Nomos.
- Derrig, Rián (2020). Was Menschen dazu bringt, auch strenge Regeln zu befolgen. Die Pandemie zeigt Grenzen der Nudging-Theorie auf. *WZB Mitteilungen*, H. 168, 66-72.
<https://bibliothek.wzb.eu/artikel/2020/f-23100.pdf>.
- Druyen, Thomas (Hrsg.) (2018). *Die ultimative Herausforderung – über die Veränderungsfähigkeit der Deutschen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Endreß, Martin & Maurer, Andrea (Hrsg.) (2015). *Resilienz im Sozialen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Florack, Martin (2013). *Transformation der Kernexekutive*. Wiesbaden: Springer VS.
- Florack, Martin, Korte, Karl-Rudolf & Schwanholz, Julia (Hrsg.) (2021). *Coronakratie. Demokratisches Regieren in Ausnahmezeiten*. Frankfurt/M.: Campus Verlag.
- Grunden, Timo (2021). Corona-Reden und die Folgen. Möglichkeiten und Grenzen der politischen Rede in Krisenzeiten. In Florack, Martin, Korte, Karl-Rudolf & Schwanholz, Julia (Hrsg.) (2021), *Coronakratie. Demokratisches Regieren in Ausnahmezeiten* (S. 93-98). Frankfurt/M.: Campus Verlag.
- Günther, Klaus (2006). *Politik des Kompromisses*. Wiesbaden: Springer VS.
- Habeck, Robert (2021). *Von hier an anders. Eine politische Skizze*. Köln: Kiepenheuer&Witsch
- Jage-Bowler, Frederic (2020). Das gesellschaftliche Immunsystem stärken Elemente eines positiven Risikowissens. *WZB Mitteilungen*, H. 168, 79-81.
<https://bibliothek.wzb.eu/artikel/2020/f-23104.pdf>.
- Kielmansegg, Peter Graf (2013). *Die Grammatik der Freiheit*. Baden-Baden: Nomos.
- Kielmansegg, Peter Graf mit Bezug auf Aussagen von Eugen Kogon, in Ahmet Cavuldak (Hg.), *Peter Graf/Kielmansegg im Gespräch. Übungen im politischen Denken*, Baden-Baden 2020, S. 62.
- Kimhi, Shaul & Eshel, Yohanan (2022). Politische Psychologie und Resilienz. In Sonja Zmerli & Ofer Feldmann (Hrsg.), *Politische Psychologie* (2. Aufl.) (S. 453-462). Baden-Baden: Nomos.
- Kollmorgen, Raj, Merkel, Wolfgang & Wagener, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2015). *Handbuch Transformationsforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kopperschmidt, Josef (Hrsg.) (2003). *Hitler der Redner*. München: Wilhelm Fink Verlag.
- Korte, Karl-Rudolf (2001). Regieren. In Karl-Rudolf Korte & Werner Weidenfeld (Hrsg.), *Deutschland-Trendbuch, Fakten und Orientierungen* (S. 515-546). Wiesbaden: Springer VS.
- Korte, Karl-Rudolf (2019). *Gesichter der Macht. Über die Gestaltungspotenziale der Bundespräsidenten*. Frankfurt/New York: Campus.
- Korte, Karl-Rudolf (2021). Bundestagswahlkampf in Zeiten der Pandemie. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 47-49, 17-21.
<https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/343502/bundestagswahlkampf-in-zeiten-der-pandemie/>.
- Korte, Karl-Rudolf (2022). Politische Mechanik: Über Entscheidungsheuristiken in der Politik. In Karl-Rudolf Korte, Gert Scobel & Taylan Yildiz (Hrsg.), *Heuristiken des politischen Entscheidens* (S. 298-320). Berlin: Suhrkamp.
- Korte, Karl-Rudolf & Florack, Martin (Hrsg.) (2022). *Handbuch Regierungsforschung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Korte, Karl-Rudolf & Fröhlich, Manuel (2009). *Politik und Regieren in Deutschland* (3. Aufl.). Paderborn: UTB.
- Korte, Karl-Rudolf, Scobel, Gert & Yildiz, Taylan (Hrsg.) (2022). *Heuristiken des politischen Entscheidens: Zwischen Komplexität und Kunstfertigkeit*. Berlin: Suhrkamp.
- Korte, Karl-Rudolf, Schiffers, Maximilian, von Schuckmann, Arno von & Plümer, Sandra (Hrsg.) (2022). *Die Bundestagswahl 2021*. Wiesbaden: Springer VS.
- Krastev, Ivan (2022). Jetzt beginnt eine neue Geschichte. *Die Zeit* v. 02.03.22, S. 57
- Kristof, Kora (2020). *Wie Transformation gelingt*. München: Oekom Verlag.
- Leggewie, Claus & Welzer, Harald (2009). *Das Ende der Welt, wie wir sie kannten*. Frankfurt/M.: S. Fischer Verlag.
- Lowi, Theodore J. (1972). Four Systems of Policy, Politics and Choice. *Public Administration Review*, 32 (4), 298-310.

- Marcinkowski, Frank & Philipps, Gerrit (2021). Regierungswandel durch Medienwandel? In Karl-Rudolf Korte & Martin Florack (Hrsg.), *Handbuch Regierungsforschung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Nassehi, Armin (2021). Mut braucht's. *Süddeutsche Zeitung* v. 18.11.21, S. 6.
- Polanyi, Karl (2021). *The Great Transformation*. Berlin: Suhrkamp.
- Reckwitz, Andreas (2022). Der Optimismus verbrennt. *Die Zeit* v. 17.03.22, S. 47
- Reckwitz, Andreas (2017). *Die Gesellschaft der Singularitäten*. Berlin: Suhrkamp.
- Rosa, Hartmut (2021). *Unverfügbarkeit* (4. Aufl.). Berlin: Suhrkamp.
- Rüb, Friedbert W. (Hrsg.) (2014). *Rapide Politikwechsel in der Bundesrepublik*. Baden-Baden: Nomos.
- Schleicher, Katharina (2021). *Von alternativen Paradigmen zur umfassenden Transformation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmidt, Vivian (2010). Taking Ideas and Discourse Seriously: Explaining Change through Discursive Institutionalism as the Fourth 'New Institutionalism'. *European Political Science Review*, 2 (1), 1-25. <https://doi.org/10.1017/S175577390999021X>.
- Steinmeier, Frank-Walter (2022). *Rede zur Verabschiedung vom ZDF-Intendant Thomas Bellut*. Verfügbar unter: https://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Frank-Walter-Steinmeier/Reden/2022/03/220310-Verabschiedung-ZDF-Intendant.html;jsessionid=993C9A121704EEFE2DBEB77B9D9E9942.1_cid370?nn=9042544- [07. August 2022].
- Thadden, Elisabeth von (2022). Wärme pumpen. *Die Zeit* v. 24.03.22, S. 49.
- Welzer, Harald (2020). Im leeren Raum der stillgelegten Zukunft. *Futur Zwei*, 13, 9-11.
- Welzer, Harald (2022). Machen. *Futur Zwei*, 19, 9-11.

Anschrift des Autors:

Prof. Dr. Karl-Rudolf Korte, Universität Duisburg-Essen, NRW School of Governance, Lotharstr. 53, 47057 Duisburg, E-Mail: krkorte@uni-due.de.