

Politikwissenschaft

Gerhard Schröder und die SPD -
Ein Beispiel für *Transforming Leadership*?

Hausarbeit

Zur Erlangung des Grades eines Magister Artium
der
Philosophischen Fakultät
der Westfälischen Wilhelms-Universität
Münster, Westfalen

vorgelegt von
Friedrich Onno Günter Paulsen
aus
Münster

2009

Gliederung

Gliederung	2
<i>Liste der Grafiken</i>	4
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	5
<i>Hinweise zur Zitation</i>	6
1. Einleitung, Aufbau und Methode	7
1.1. Einleitung	7
1.2 Untersuchungsziele und inhaltlicher Aufbau	10
1.3 Methode	12
2. Bestimmung der Arbeit in der politikwissenschaftlichen Forschung	16
2.1 Leadership: Ein Thema der Politikwissenschaft	16
2.2 Transforming Leadership: Definition und Abgrenzung	22
2.3 Transforming Leadership: Entstehung und Triebfedern	25
2.4 Transforming Leadership: Analyseebenen	30
2.4.1 Analyseebene Persönlichkeit	31
2.4.2 Analyseebene Inhalt	32
2.4.3 Analyseebene Stil	34
3. Forschungsfragen und Grundannahmen	36
4. Analyseteil: Gerhard Schröders Transforming Leadership	39
4.1 Die Lebensgeschichte Gerhard Schröders: Erfolg macht erfolgreichreicher	39
4.1.1 Soziale Herkunft und politische Sozialisation: Politischer Aufstieg als Kompensation	39
4.1.2 Erfolg durch <i>Spatial Leadership</i>	44
4.1.3 Gerhard Schröder – der perfekte Wahlkämpfer	50
4.2 Der Party Leader Gerhard Schröder: Modernisierer ohne langen Atem	54
4.2.1 Inhalte werden machttaktisch konstruiert	54

4.2.2 Tauschhandel: Freie Hand für gute Umfragewerte	61
4.2.3 Modernisierung ohne normative Begründung	65
4.2.4 Situativer Erfolg statt programmatischer Linie	73
4.2.5 Basta ist „no leadership“	78
4.3 Triebfedern der <i>Transforming Leadership</i> Gerhard Schröders	86
4.3.1 Persönlichkeit und Stil: Der John Wayne der deutschen Politik	86
4.3.2 Persönlichkeit und Inhalt: Der Nexus zwischen Biografie und sozialdemokratischen Grundwerten	90
4.3.3 Inhalt und Stil: Grenzüberschreitung und Identitätsnegation	95
5. Konklusion	100
Literaturverzeichnis	106
Monographien, Sammelbände, Aufsätze in Sammelbänden, Aufsätze in Fachzeitschriften	106
Presse- und Medienauswertung	114
Primärdokumente	118
Ausgewertete Reden Gerhard Schröders	118
Weitere ausgewertete Reden	120

Liste der Grafiken

<i>Grafik 1: Variablen der Arbeit in Anlehnung an den akteurszentrierten Institutionalismus</i>	22
<i>Grafik 2: Analyseebenen der Leadership Gerhard Schröders</i>	30
<i>Grafik 3: Zufriedenheit mit der Bundesregierung 1998-2004</i>	48
<i>Grafik 4: Schröder und Stoiber im Vergleich bei der Kanzler Direktwahl 1998-2004</i>	48
<i>Grafik 5: Zustimmungswerte zur SPD 1999-2004</i>	65
<i>Grafik 6: Führungskompetenz in der sozialen Gerechtigkeit 1999-2003</i>	67
<i>Grafik 7: Mitgliederentwicklung der SPD 1998-2005</i>	69
<i>Grafik 8: Deutschlandtrend – Zufriedenheit mit Politikern 2003</i>	70
<i>Grafik 9: (Un-)genutzte Triebfedern der Transforming Leadership Gerhard Schröders</i>	103

Abkürzungsverzeichnis

<i>a. D.</i>	<i>außer Dienst</i>
<i>AfA</i>	<i>Arbeitsgemeinschaft für Arbeitnehmerfragen</i>
<i>AGS</i>	<i>Arbeitsgemeinschaft der Selbstständigen</i>
<i>ALG I</i>	<i>Arbeitslosengeld Eins</i>
<i>bzw.</i>	<i>beziehungsweise</i>
<i>CDU</i>	<i>Christlich Demokratische Union</i>
<i>CSU</i>	<i>Christlich Soziale Union</i>
<i>etc.</i>	<i>et cetera</i>
<i>IG</i>	<i>Industriegewerkschaft</i>
<i>Jusos</i>	<i>Jungsozialisten</i>
<i>SPD</i>	<i>Sozialdemokratische Partei Deutschlands</i>
<i>v. a.</i>	<i>vor allem</i>
<i>Ver.di</i>	<i>Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft</i>
<i>WASG</i>	<i>Wahlalternative Soziale Gerechtigkeit</i>

Hinweise zur Zitation

Die Zitiernorm der Arbeit entspricht in ihren Grundzügen dem deutschen Standard und somit letztlich dem amerikanischen Vorbild. Das bedeutet: Die Identifikation von Quellen erfolgt normalerweise im Haupttext und nicht in den Fußnoten. Die Fußnoten dienen ausschließlich der Ergänzung des Haupttextes und nur in diesem Zusammenhang auch der Identifikation von Quellen.

Im Zuge der amerikanischen Zitierweise werden Nachname des Autors, das Erscheinungsjahr und falls erforderlich die entsprechende Seitenzahl an der entsprechenden Stelle im Originaltext in runde Klammern gesetzt und unmittelbar im Anschluss an das jeweilige Zitat in die entsprechende Textzeile eingefügt. Die vollständigen Literaturangaben des Originaltextes finden sich im Literaturverzeichnis.

Im Falle indirekter Zitate ist den Zitatangaben im Text ein „vgl.“ vorgestellt. Bezieht sich die Zitation auf einen Satz oder einen Teilsatz innerhalb der vorliegenden Arbeit, ist dies dadurch gekennzeichnet, dass die Angabe innerhalb des indirekt zitierten Satzes noch vor dem Satzzeichen steht. Bezieht sich die Zitation jedoch auf mehrere Sätze, so befindet sich die Information am Ende des jeweiligen Sinnabschnittes.

Werden mehrere Quellen gleichzeitig zitiert, erfolgt die Angabe der Informationen in Reihenfolge des Erscheinungsdatums, wobei Quellen älteren Datums zuletzt genannt werden. Innerhalb eines Erscheinungsjahres wird alphabetisch sortiert.

1. Einleitung, Aufbau und Methode

1.1. Einleitung

Im Jahr 2007 haben die großen Volksparteien CDU, CSU und SPD ihre Grundsatzprogramme neu beschlossen. Für die SPD geschah dies auf dem Hamburger Parteitag vom 26.10.-28.10.2007. Die Politikveränderungen, welche im Programm der SPD festzustellen sind, werden von vielen Seiten als Paradigmenwechsel gedeutet (vgl. Butterwegge 2008; Paquet 2007: 263). Die Programmarbeit begann 1999 und wurde 2007 in Hamburg – rund drei Jahre nach dem Ende der Rot-grünen Regierung – abgeschlossen. Gerhard Schröder hatte als Bundeskanzler mit seinem 2003 eingebrachten Gesetzespaket Agenda 2010 eine tiefgreifende Reform des deutschen Wohlfahrstaates eingeleitet. In den Bereichen der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik rückte er dabei von traditionell sozialdemokratischen Zielen und Instrumenten ab¹ und stieß damit auf erhebliche Vorbehalte in seiner Partei, deren Vorsitzender er von 1999 bis 2004 war. Die materiellen Politikveränderungen der SPD in der Regierungszeit Schröders erfuhren durch die Verabschiedung des Hamburger Programms 2007 eine Konsolidierung. Ist Schröders Leistung die Transformation der SPD von einer den klassischen Zielen und Instrumenten der „goldenen Zeit“ traditioneller Sozialdemokratie in den 1970er Jahren anhängenden Partei hin zu einer modernisierten Sozialdemokratie des Dritten Weges²?

„Lasst mich ein Wort zur Agenda 2010 sagen. Niemand muss sich ängstigen, ich gebrauche kein alttestamentarisches Bild. [Das Protokoll vermerkt Heiterkeit] Klar ist und das Programm weist es aus: Wir haben Ziele. Ein großes ist es, allen Menschen ein selbstbestimmtes Leben in Würde zu ermöglichen. [...] Demografie und Globalisierung verlangten und verlangen nach neuen Instrumenten. Die Agenda 2010 ist also ein Instrument, sie ist nicht das Ziel. Also ist sie veränderbar. Dass Bessere, liebe Freunde, ist des Guten Feind – aber eben das Bessere, nicht nur das Populärere.“ (Vgl. Rede Gerhard Schröders auf dem Hamburger ordentlichen Parteitag der SPD, 26.10.2007)

Dieses zugespitzte Statement des Bundeskanzlers a.D. verweist dabei auf eine offenkundige Skurrilität des Hamburger Parteitags. Rund zwei Jahre nach dem Ende der Kanzlerschaft Schröders nahm die SPD endgültig Abschied von ihrem Berliner Programm aus dem Jahr 1989, welches einen als gleiche Freiheit verstandenen Begriff von Gerechtigkeit anhand von fünf Merkmalen definierte³. Dieses Pro-

¹ Auch in anderen Politikbereichen verließ Gerhard Schröder traditionell sozialdemokratische Linien, so beispielsweise in der Wirtschaftspolitik, in der er gerade in der ersten Legislaturperiode 1998-2002 auf Haushaltskonsolidierung statt nachfrageorientiertem Keynesianismus setzte.

² Gemeint ist der vom britischen Soziologen vorgedachte und New Labour in Großbritannien Mitte der neunziger Jahre adaptierte Dritte Weg (vgl. Giddens 2002, Merkel 2000: 99ff).

³ Erstens definiert sie gleiche Freiheit als Gleichheit vor dem Gesetz und der gleichen Chance zur politischen als auch sozialen Teilhabe. Zweitens definiert sie als Voraussetzung der Gerechtigkeit grundsätzlich gleiche Lebenschancen. Drittens definiert sie daraus ableitend die Notwendigkeit einer umfassenden sozialen Sicherung. Dies bedeutet viertens mehr Gleichheit in der Verteilung von Ein-

gramm enthielt keine Ansätze, die kompatibel mit der Politik Schröders waren (vgl. Meyer 2007: 83ff; 2004: 181ff). Das neue Hamburger Programm vollzog den programmatischen Wandel des SPD-Programms vom nachsorgenden zum vorsorgenden Sozialstaat. Dieses neue Leitbildbettet die Forderungen nach mehr Eigenverantwortung, Selbstvorsorge und Privatinitiative in die sozialdemokratische Programmatik ein⁴. Zugleich beschloss der Parteitag jedoch „mit überwältigender Mehrheit“ (SPD-Vorstand 2007a: 161) die Verlängerung der Bezugsdauer des ALG I – dies war nichts anderes, als eine Restauration der Ausprägung eines Wohlfahrtsstaatsmodells, von dem Schröder 2003 abrückte⁵.

Dieses widersprüchliche Verhalten soll zur zentralen Fragestellung dieser Arbeit Anlass geben: War Schröder für die SPD ein *Transforming Leader*? Schwerpunktmäßig werden in dieser Arbeit zur Untersuchung der Fragestellung die Politikbereiche Arbeitsmarkt und Soziales ausgewählt. Entsprechend des Ansatzes von Mayntz und Scharpf (1995) erfasst die vorliegende Arbeit Schröder als individuellen und die SPD als kollektiven Akteur. Es steht fest, dass Veränderungen in der Programmatik der Partei festzustellen sind. Wie wirkte das Handeln Schröders dabei auf die SPD ein? Es geht dabei nicht um eine Inhaltsanalyse sozialdemokratischer Programmatik vor und nach dem Hamburger Parteitag sondern um eine Analyse der *Leadership* des Parteivorsitzenden Schröder vor dem Hintergrund der Modernisierung der SPD. Als Modernisierer in der Sozialdemokratie werden in der vorliegenden Arbeit diejenigen bezeichnet, die innerhalb der SPD an den Diskurs des Dritten Weges, der seit Mitte der 1990er Jahre unter dem Einfluss von Anthony Giddens die Transformation von traditioneller Sozialdemokratie hin zur modernen sozialen

kommen, Vermögen und Einfluss – also die klassische Forderung nach Umverteilung – und fünftens ebenfalls mehr Gleichheit im Zugang zu Bildung, Ausbildung und Kultur (vgl. SPD-Vorstand 1989). Da das Berliner Programm kurz vor der Implosion der Sowjetunion verabschiedet worden war, fanden wesentliche Trends wie Globalisierung und Individualisierung, aber auch demographischer Wandel in ihm keine Berücksichtigung.

⁴ Die SPD bekennt sich in ihrem Hamburger Programm – beschlossen auf dem Bundesparteitag der SPD vom 26.10. -28.10.2007 in Hamburg – zum Leitbild des vorsorgenden Sozialstaates, der allgemeine Lebensrisiken – Arbeitslosigkeit, Invalidität, Altersarmut – präventiv löst (vgl. SPD-Vorstand 2007). Es heißt: „Wir entwickeln den vorsorgenden Sozialstaat, der Armut bekämpft, den Menschen gleiche Chancen auf ein selbstbestimmtes Leben eröffnet, gerechte Teilhabe gewährleistet und die großen Lebensrisiken verlässlich absichert“ (SPD-Vorstand 2007b: 5). Im Kern des Konzeptes steht die Befähigung zum selbstbestimmten Leben: „Vorsorgende Sozialpolitik fördert existenzsichernde Erwerbsarbeit, hilft bei der Erziehung, setzt auf Gesundheitsprävention. Sie gestaltet den demographischen Wandel und fördert eine höhere Erwerbsquote von Frauen und Älteren. Sie verhindert Ausgrenzung und erleichtert berufliche Integration. Sie entlässt niemanden aus der Verantwortung für das eigene Leben“ (SPD-Vorstand 2007b: 56). Im Gegensatz zur klassischen Nachsorge soll durch Vorsorge Armut oder Arbeitslosigkeit gar nicht erst entstehen.

⁵ Paquet sieht in der Einführung vorsorgender Elemente in den sozialpolitischen Vorstellungen der SPD den Abschied vom Bismarckschen Sozialversicherungssystem (vgl. Paquet 2007: 267).

Demokratie beschreibt, anknüpfen. Eine Modernisierung der Sozialdemokratie in diesem Verständnis ist in einigen Ländern Europas, in denen sozialdemokratische Parteien seit dem an der Macht waren, auch aus einer veränderten Regierungspraxis erwachsen. „Anlass und Ausgangspunkt des Diskurses [...] war die Feststellung des Fakts der ökonomischen Globalisierung mit ihren Folgen für Wirtschaft, Sozialstaat und die Handlungsspielräume der Politik“ (Meyer 2008: 113). Hieraus entwickelte sich eine Synthese des Liberalismus der 1970er und 1980er Jahre mit den klassischen Konzepten und Zielen der Sozialdemokratie. Dies beinhaltet beispielsweise den Wechsel vom nachsorgenden zum vorsorgenden Sozialstaat, der pro-aktiv versucht, Armut und Exklusion präventiv zu verhindern. Der Wandel sozialdemokratischer Programmatik in diesem Sinne wird in der vorliegenden Arbeit als sozialdemokratischer Modernisierungsprozess aufgefasst.

Ein zentrales Anliegen der Arbeit ist, zunächst den Begriff des *Transforming Leadership* aufzuschlüsseln und herauszukristallisieren, wie *Transforming Leadership* vorangetrieben werden kann. Aufgrund der Stigmatisierung des Begriffs der Führung durch die nationalsozialistische Gewaltherrschaft 1933-1945 wird in der vorliegenden Arbeit der englische Begriff *Leadership* und *Leader* verwendet. Das Begriffspaar *Transforming Leadership* und *Transactional Leadership* nach Burns (1979, 2003) wird direkt aus dem Englischen übernommen, da es keine direkte Übersetzung der Begrifflichkeiten ins Deutsche gibt. Das gleiche gilt für die von Burns (1979, 2003) geprägten Begriffe *Party Leadership*, *Opinion Leadership* und *Group Leadership* sowie den von Helms (2000: 422) geprägten Begriff der *Spatial Leadership* (vgl. Kapitel 2.2). Unter *Spatial Leadership* wird eine ausgeprägte Distanz des Politikers zu seiner eigenen Partei verstanden. *Leadership* wird in der vorliegenden Arbeit grundsätzlich als interaktionistischer Prozess zwischen dem *Leader* und seiner Gefolgschaft aufgefasst. *Transactional Leadership* bedeutet die Generierung von Gefolgschaft durch einen *Leader* mittels rationalen Tauschs ohne einen Wertebzug. *Transforming Leadership* wird verstanden als die nachhaltige Veränderung des Wertegefüges eines Kollektivakteurs durch das Einwirken eines individuellen Akteurs innerhalb eines durch strukturelle Rahmenbedingungen vorgegebenen Handlungskorridors – also die Generierung von Gefolgschaft jenseits des rationalen Tauschs oder der Repression (vgl. Burns 1979, 2003). Unter den Triebfedern der *Transforming Leadership* werden in dieser Arbeit alle beobachtbaren und messbaren Ereignisse, Instrumente und Verfahren eines *Leaders*, der *Transforming Leadership* betreibt, verstanden.

Aktuell ist eine *Leadership*-Analyse, weil die Herausforderungen, denen sich Führungspersonal in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft konfrontiert sieht, gewachsen sind. Der gesellschaftliche, politische und ökonomische Wandel, der zur Zeit das gesellschaftliche Institutionensystem der Bundesrepublik Deutschland – noch geprägt durch das 19. Jahrhundert, aber vor allem ausgeformt in der Nachkriegszeit – durcheinanderbringt, wirft weitreichende Fragen auf. Dies färbt ab auf die Meso-Ebene der klassischen Großorganisationen, den Gewerkschaften, Kirchen und Volksparteien. Unter diesen Bedingungen des Wandels gewinnt die Führungskompetenz Einzelner als Entscheider und Gestalter politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Wandels und damit als handelnder Akteur in Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft an Bedeutung. Dass das Thema *Leadership* in jüngster Zeit in Deutschland und Europa von der allgemeinen Öffentlichkeit, von der Politikwissenschaft und Praktikern stärker wahrgenommen wird, deutet zugleich auf die Relevanz des Themas hin. Doch die deutsche Politikwissenschaft hat anders als andere Disziplinen *Leadership* noch nicht integriert bzw. systematisch aufgenommen. Das Forschungsfeld steckt in den Kinderschuhen. Eine Kumulation von Wissen zu *Leadership* findet nicht statt. Auch weil die Entwicklung von Querschnittswissen gefragt ist, wird der Parteivorsitz Schröder anknüpfend an *Transforming Leadership* unter die Lupe genommen.

1.2 Untersuchungsziele und inhaltlicher Aufbau

Ausgehend davon, dass in verschiedenen Politikbereichen angesichts derzeitiger sozialdemokratischer Programmatik von einem Paradigmenwechsel gesprochen wird, ist das primäre Untersuchungsziel der Arbeit das Wirken Schröders für einen solchen Wandel. Konkretisiert lautet die zentrale Fragestellung: Gelingt es dem SPD-Vorsitzenden Schröder während seines Parteivorsitzes innerhalb des Kollektivakteurs SPD einen nachhaltigen Wertewandel zu initiieren und/oder zu begleiten? Forschungsleitend für die Beantwortung der zentralen Fragestellung sind drei Unterfragen und Grundannahmen (vgl. Kapitel 3), welche empirisch untersucht werden (vgl. Kapitel 4). Die folgenden Forschungsfragen strukturiert den Teil der Analyse und leitet sukzessive an ein Gesamtbild Schröders und seiner *Leadership* in der SPD heran.

- Worin bestand die zentrale Motivation Schröders? Wie ist Schröders Verhältnis zur Macht? Im Vordergrund der Untersuchung steht hier die Her-

ausbildung der Persönlichkeit Schröders und sein Aufstieg in der SPD (vgl. Kapitel 4.1).

- Wie bedingt sich der Wille zur Machtakkumulation und Machterhaltung mit den inhaltlichen Vorstellungen Schröder in seiner *Party Leadership*? Dieser zentrale Teil der Analyse untersucht die Parteiführung Schröders 1999-2007. Wie konstruierte er Inhalte? Entwickelte er normative Perspektiven? Wie arrangierte er sich mit der SPD? Wie setzte er sich letztendlich durch? Diese Fragen stehen hier im Mittelpunkt (vgl. Kapitel 4.2).
- Welche Triebfedern der *Transforming Leadership* wurden in diesem Rahmen genutzt? Es wird im Zuge der Herausstellung des Konzeptes *Transforming Leadership* zunächst der Frage nachgegangen, womit eigentlich *Transforming Leadership* vorangetrieben wird (vgl. Kapitel 2.3-2.4). Die Phase der Schröderschen Parteiführung 1999-2004 soll hier auf diese zuvor definierten Triebfedern hin untersucht werden. Dabei wird auf zuvor geschaffene Analyseebenen – Persönlichkeit, Inhalt, Stil – abgehoben (vgl. Kapitel 4.3).

Vor diesem empirischen Herzstück der Arbeit erfolgt die Einordnung in den Rahmen politikwissenschaftlicher Forschung. Hier wird die Forschung zum Thema *Leadership* in der Politikwissenschaft dargestellt und ein Abriss ihrer Entwicklung geliefert (vgl. Kapitel 2.1). Es erfolgt die Einbettung der Analyse der Beobachtung des Handelns von individuellen und kollektiven Akteuren in das Konzept des akteurszentrierten Institutionalismus nach Mayntz und Scharpf (vgl. Mayntz/Scharpf 1995; Grafik 1). Das Konzept *Transforming Leadership* nach Burns wird anschließend besonders herausgestellt und von anderen Formen politischer Führung abgegrenzt (vgl. Kapitel 2.2). Abgeschlossen wird die Einordnung durch eine interdisziplinäre Zusammenstellung der Faktoren, die *Transforming Leadership* vorantreiben. Die Frage lautet hier: Womit wird *Transforming Leadership* betrieben und initiiert? Anschließend werden die angesprochenen drei Analyseebenen herausgestellt: Persönlichkeit, Inhalt und Stil. Diese geben der Auseinandersetzung mit den Triebfedern der *Transforming Leadership* einen Rahmen.

Auch wenn *Transforming Leadership* an Veränderungen in der sozialdemokratischen Programmatik und materieller Politikveränderung im Zuge der Agenda 2010 festgemacht wird: Es geht in der Analyse nicht um die Untersuchung der SPD-Programmatik. Vielmehr geht es um die Frage, wie solche Veränderungen anknüp-

fend an das Konzept der *Transforming Leadership* durchgesetzt wurden. Auch deshalb ist die Darstellung wesentlicher Politikveränderungen in der SPD im Untersuchungszeitraum und deren Fortwirken bis heute auf knappe Darlegungen beschränkt⁶. Die Auseinandersetzung mit dem Fall – der Zeitraum des Parteivorsitzes Schröders 1999-2004 – erfolgt im Zuge der empirischen Analyse.

In der Konklusion wird zu den drei Unterfragen und den in diesem Zusammenhang entwickelten Annahmen auf der Grundlage der Analyse Stellung bezogen. Es erfolgt eine abschließende Bewertung Schröders als *Transforming Leader* und seinem Umgang mit den Triebfedern der *Transforming Leadership*. Die Sammlung empirischer Daten anhand des Fallbeispiels ist Bestandteil der vorliegenden Arbeit. Darüber hinaus findet eine Anwendung und Überprüfung des Konzeptes *Transforming Leadership* statt: Mehr Erkenntnis und Wissen zum Thema *Leadership* kann angesichts heterogener und instabiler Kollektivakteure, komplexer vernetzter Probleme und dynamischeren Wählerverhaltens bei der Bewältigung aktueller politischer Probleme helfen. Eine knappe Reflexion der Vorgehensweise und der Ergebnisse der Arbeit vor dem Hintergrund der politikwissenschaftlichen Forschung zu *Leadership* und den aktuellen gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Wandlungsprozessen steht am Schluss der Arbeit.

1.3 Methode

Die Untersuchung reiht sich ein in empirische interaktionistische Arbeiten der Forschung auf der Grundlage des *Leadership*-Modells von Burns. Es handelt sich um eine Fallstudie auf der Basis der Inhaltsanalyse und der Literaturauswertung. Zu diesem Zweck wurde eine Reihe von Dokumenten einer Inhaltsanalyse unterzogen. Die Inhaltsanalyse, ein empirisches Datenerhebungsverfahren, dient der Erfassung

⁶ Eine umfangreiche Auseinandersetzung mit sozialdemokratischer Programmatik und der Modernisierung der Sozialdemokratie würde den Rahmen der Arbeit sprengen. Es soll untersucht werden, inwiefern Gerhard Schröder als einwirkende Variable durch *Transforming Leadership* auf die abhängige Variable SPD Einfluss ausübt. Der akteurszentrierte Institutionalismus ist hierbei aber nur ein Anlehnungspunkt. Denn der akteurszentrierte Institutionalismus misst individuellen Akteuren unter Berücksichtigung ihrer kognitiven und normativen Schemata dieselbe Bedeutung zu wie den ermöglichen, beschränkenden und prägenden Rahmenbedingungen. Letztere werden im Verlauf der Arbeit nicht erschöpfend behandelt. Dies würde auf eine umfangreiche Auseinandersetzung mit der SPD, welche im Wandel der sie bestimmenden Rahmenbedingungen im Spannungsfeld zwischen Traditionalismus und Modernisierung ihre Verortung sucht, hinauslaufen. Die sich wandelnde Umwelt ist dabei die unabhängige Variable der vorliegenden Untersuchung. Auf eine detaillierte Be- trachtung dieser Umweltprozesse, welche unter den Oberpunkten Globalisierung und Europäisierung, Wandel der Arbeitswelt und Krise des Normalarbeitverhältnisses, Krise des Sozialkapitalismus, Krise des Keynesianismus, Krise der Großorganisationen und Aufbrechung proletarischer Milieus zusammengefasst werden kann, wird in dieser Arbeit bewusst verzichtet, da dies den Rahmen der Untersuchung sprengen würde.

von Kommunikationsinhalten (vgl. Atteslander 2006: 181). Für eine Inhaltsanalyse auf der Grundlage von Texten ist eine Fülle von Material vorhanden. Im Folgenden wird eine Übersicht über die ausgewerteten Dokumente geliefert:

- Es wurden 36 Reden, die Schröder in der Zeit seines Parteivorsitzes gehalten hat, ausgewertet. Vornehmlich wurde hier auf Reden vor Parteigremien abgehoben, doch wurden auch wesentliche Regierungserklärungen wie die zur Agenda 2010 und Reden vor Großorganisationen wie beispielsweise der IG Metall im Bundestagswahlkampf 2002 der Analyse unterzogen. Die Untersuchung der *Transforming Leadership* muss über die Analyse von Grundsatzpositionsreden hinausgehen⁷. Deshalb können beispielsweise auch Regierungserklärungen oder wegweisende Reden vor gesellschaftlichen Gruppen als programmatische Äußerungen aufgegriffen werden (vgl. Oberreuter/Kranenpohl 2000: 13). Wenn möglich wurden die Protokolle der gehaltenen Reden untersucht. Die Bundesparteitage im Untersuchungszeitraum sind detailliert protokolliert. Neben dem Redetext werden auch Reaktionen des Auditoriums notiert, zum Beispiel Beifall, lang anhaltender Beifall oder vereinzelter Beifall. Auch ist es von Vorteil, Protokolle auszuwerten, da Redner – bei Schröder trifft dies zu – vorgefertigte und an die Presse gereichte Redemanuskripte des öfteren verlassen und frei sprechen. Ansonsten wurden die im Archiv des SPD-Parteivorstandes in Berlin gelagerten und vorab mit Verweis auf Sperrfrist der Presse gereichten Redetexte der Analyse unterzogen. Zur Darstellung der Spannungsgeladenheit und damit der Relevanz der Beziehung zwischen Schröder und der SPD für die Untersuchung dieser Arbeit in der Einleitung wurde eine Rede außerhalb des Untersuchungsraums – die Rede Schröders vor dem SPD-Parteitag in 2007, welcher zumindest mit dem Hamburger Programm Schröders Reformpolitik konsolidierte – ausgewertet. Es wurden darüber hinaus zwei Reden ausgewertet, die nicht von Schröder gehalten wurden, aber in einem unmittelbaren Zusammenhang zur Durchsetzung der Agenda 2010 in der SPD stehen: Die Reden von Hans-Jochen Vogel und Erhard Eppler auf dem sogenannten Agendaparteitag am 01.06.2003.

⁷ Denn „selbst das bedeutungsschwangere und mit Wendemetaphern besetzte programmatische Datum Godesberg 1959 bildete eher den Abschluss und die programmatische Zusammenfassung einer sozialdemokratischen Entwicklung als den Startpunkt für ein neues Zeitalter“ (Fischer 2005: 28).

- Mit Blick auf die SPD wurden die Jahrbücher, herausgegeben vom SPD-Vorstand, ausgewertet. In diesen sind die Berichte des Parteivorstandes und aller auf Bundesebene relevanten Arbeitsgemeinschaften, Kommissionen, Projektgruppen, Beiräten, Foren und Gesprächskreise der SPD zusammengestellt. Hinzu kommen Berichte der Landesverbände. Neben den Jahrbüchern wurden weitere vom Parteivorstand herausgegebene Dokumente gesehen: Hierzu gehörten Protokolle, Beschlussbücher und programmatische Dokumente.
- Biografisches und autobiografisches Material wurde ausgewertet. Schröder selbst äußerte sich zweimal autobiografisch. 1993 erschien seine erste Autobiografie „Reifeprüfung“ (Schröder 1993). Auch die in 2006 erschienenen Memoiren Schröders (vgl. Schröder 2006) wurden ausgewertet. Das Leben Schröders, seine Karriere, seine politischen Stationen, sein Privatleben, sein gesellschaftspolitisches Umfeld und die Ausgestaltung seines politischen Handelns werden in diesen Publikationen beschrieben. Da die Menge an Biografien groß ist, wurden die Biografien ausgewählt, die mit Blick auf die Forschungsfragen relevant erscheinen. Dies sind die Bücher von Gatter (1986), Köpf (1998), Posche (1998), Graw (1998), Herres und Waller (1999), Krause-Burger (2000), Anda und Kleine (1996; 2002), Hogrefe (2002) und Urschel (2002). Es sei angemerkt, dass Biografien oft durch den subjektiven Standpunkt des Biografen gezeichnet sind (vgl. Rosenberger 2005: 42). Deshalb ist für den Wert der Biografien für die vorliegenden Arbeit mitentscheidend, „wie viel Spielraum [...] für die Deutungsmöglichkeiten“ (Grebing 1989: 243) übrig bleibt.
- Der Auswertung deutscher Printmedien kam ein hoher Stellenwert zu. So wurden im Dezember 2008 im Zuge einer Recherche im Pressearchiv des SPD-Parteivorstandes in Berlin 96 Presseartikel ausgewertet. Vor allem wurden solche im Zeitraum der Parteiführung Schröders 1999-2004 in den Fokus genommen. Presseartikel außerhalb des Untersuchungszeitraums fanden nur dann Eingang in die Analyse, wenn sie sich mit der Person Schröder, seinem Aufstieg oder einer rückschauenden Bewertung seiner Parteiführung befassen.

Ziel der Inhaltsanalyse war, beobachtbare und messbare Ereignisse herauszukristallisieren, die das Vorliegen der in den Annahmen genannten Sachverhaltes anzeigen. Dieser Prozess soll entsprechend der Grundsätze der intersubjektiven Nachvoll-

ziehbarkeit, der Reliabilität und der Validität im Analysekapitel deutlich gemacht werden. Die Untersuchung der Texte erfolgte zunächst analytisch-deskriptiv. Im nächsten Schritt wurden Textzusammenhänge herausgestellt, um auf soziale Sachverhalte zu schließen. Dabei wurden die Bedingungen, unter denen Texte entstanden sind, berücksichtigt – dies zielt im Falle der Reden und autobiografischen Äußerungen auf den Sender Schröder ab. Hier wird die „diagnostische Funktion“ (Atteslander 2006: 183) der Inhaltsanalyse aufgegriffen, um auf Situationen und Hintergründe zu schließen, in und vor denen Schröder bestimmte Inhalte produzierte. Die Auswertung der Printmedien erfolgte vor allem vor dem Hintergrund der kommunikationstheoretischen Funktion der Inhaltsanalyse (vgl. Atteslander 2006: 183). Wie wirkte Schröder und seine Art und Weise, seine Inhalte zu produzieren und auszudrücken, auf den Kollektivakteur SPD? Es geht um die „Erhebung sozialer Wirklichkeit, bei der von Merkmalen eines manifesten Textes auf Merkmale eines nicht manifesten Kontextes geschlossen wird. [...] Soziale Wirklichkeit soll dabei zunächst als pauschaler Begriff für soziale Strukturen aller Art (soziales Handeln von Kommunikanten, aber auch aggregierte Formen, etwa Wert- und Normvorstellungen, organisiertes bzw. institutionalisiertes Handeln etc.) benutzt werden“ (Merten 1996: 59).

Existierende wissenschaftliche Publikationen und Aufsätze zu Schröder werden komplementär herangezogen. Diese beziehen sich meist jedoch auf die Ausgestaltung der politischen Führung als Bundeskanzler (Kaspari 2008; Korte 2007; Glaab 2007; Wuest/Roth 2006; Niclaß 2004; Murswieck 2003; Helms 2001). Eine knappe Fallstudie betrachtet sein Wirken als Kanzler vor allem unter dem Gesichtspunkt politischer Strategie (Raschke/Tils 2007). Fischer beleuchtet – jedoch nicht unter dem Blickwinkel des Konzepts *Transforming Leadership*, sondern des Konzepts *Management* – Schröders Verhältnis zur SPD (Fischer 2005). Des Weiteren wurden aus dem Spektrum der Kommunikationswissenschaft Analysen Schröders vorgenommen, die ihn und seinen Umgang mit Medien und Öffentlichkeit, der sich deutlich von dem des Vorgängers Helmut Kohl im Bundeskanzleramt abhebt, ins Zentrum rücken (Hoinle 2005; Meng 2002). Als *Leadership*-Analyse, welche für die vorliegende Arbeit inspirativ war, jedoch nicht Schröder sondern den ehemaligen Bundeskanzler und SPD-Parteivorsitzenden Willy Brandt unter die Lupe nimmt, soll an dieser Stelle noch das Werk Sigrid Rosenbergers genannt werden (Rosenberger 2005).

2. Bestimmung der Arbeit in der politikwissenschaftlichen Forschung

2.1 *Leadership*: Ein Thema der Politikwissenschaft

Im Folgenden soll die Einbettung der Fragestellung in die Ansätze der politikwissenschaftlichen Forschung erfolgen⁸. Lasswell war einer der Ersten, der Biografie und Persönlichkeit im Zuge der Durchsetzung des Behavioralismus in der Politikwissenschaft⁹ einen Stellenwert einräumte und demnach psychologische Aspekte nicht vernachlässigt werden dürfen, um individuelle Bedingungen politischen Handelns zu erkennen (vgl. Lasswell 1930: 75; Lasswell 1948: 19). Lasswell analysierte Strukturen, Gruppenzugehörigkeiten und Klassenbewusstsein, um das individuelle Denken, welches im politischen Verhalten zutage tritt, zu erklären (vgl. Lerner/Lasswell 1951). Für die vorliegende Arbeit ist ein zudem entscheidender Punkt des Behavioralismus, dass er erstmals Vernunft als auch Emotion zwischen den abstrakten politischen Prozess und das Individualverhalten stellt (vgl. Eulau 1967: 35f). Fortwährend war es möglich, reine Institutionenanalyse zu überwinden und Politik als Prozess mit Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Akteuren zu betrachten¹⁰ (vgl. Fuhse 2006: 292).

Normative Ansätze der Forschung zu *Leadership* stehen zwar nicht im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung, trotzdem seien sie erwähnt, da diese bis zur platonischen Philosophie zurückführen und dadurch ein wesentliches Fundament der Auseinandersetzung mit *Leadership* darstellen. Polis betont die bürgerliche Stadt als eine selbstverantwortlich regierte Einheit. Polites – der Bürger – ist „einer, der wechselweise bald regiert, bald gehorcht“ (Sternberg 1980: 119). Das Gottkönigtum sakraler Herrschaft in den agrarisch-monarchischen Epochen der letzten Jahrtausende war eine erste Form dauerhaft gebundener Macht (vgl. van der Leeuw 1956: 114). Diese Macht galt als absolut, doch hieß es schon zu jenen Zeiten, dass ein König seinen Namen nur verdient, wenn er Gaben verteilt, in Gerechtigkeit

⁸ Die Politikwissenschaft hat keine im Vorhinein definierte und historisch unverändert bereitstehende Werkzeugkiste (Thiery 2006: 245) – deshalb muss jede Arbeit sich festlegen für die jeweilige Denkrichtung politikwissenschaftlicher Ansätze, in die sie eingebettet werden soll.

⁹ Der Behavioralismus ist für die Erforschung einer *Leadership* insofern von Bedeutung, dass im Zuge seiner Durchsetzung als politikwissenschaftlichem Ansatz in den 1940ern in den USA zum ersten Mal die Beachtung von Persönlichkeit, Biografie und psychologischen Mustern eine empirische Konsolidierung erfuhr. Politikwissenschaftliche Forschung entwickelte den Anspruch, individuelles Verhalten zu beobachten und zu messen (vgl. Hartmann 2003: 49).

¹⁰ Aus dem Behavioralismus entwickelten sich neben dem für die vorliegende Arbeit relevantem Aspekt der Bedeutung von Biografie und Individuum bis heute prägende und angewandte Modelle und Werke der Politikwissenschaft, die zum Teil den Rang von Klassikern einnehmen. Genannt sei Easton (1957) und schließlich auch Dahl (1956), Lipset (1960) und Schattschneider (1960). All diese Werke sehen Politik als Prozess mit Wechselwirkungen zwischen verschiedensten Akteuren.

herrscht und „vor seinen Untertanen einen schönen Wandel führt“ (van der Leeuw 1956: 115). Den von Thomas von Aquin hervorgebrachten mittelalterlichen Fürstenspiegeln, die Idealität und Realität politischer Führung kontrastieren, wird politisch-pädagogische Motivation unterstellt (vgl. Mühleisen/Stammen 1997: 12).

Niccolo Machiavelli erkannte wesentliche Punkte der heutigen *Leadership*-Forschung schon 1513, da er in seinen wichtigsten Werken „Principe“ und „Discorsi“ die notwendige charakterliche Eignung einer Führungsperson anspricht. Er sieht konkretes politisches Handeln im Zusammenspiel mit äußeren Einflüssen, die das Handeln des *Leaders* bestimmen (vgl. Machiavelli 1986; 2002). Bekannt ist Machiavelli aber eher dafür, dass er erstmals systematisch Handlungsanweisungen politischer Führung als Machtausübung herausarbeitete. Zwar ist eine unmittelbare normativ-moralische Intention von politischem Handeln in seinem Werk nicht erkennbar, doch bleibt seine Analyse Teil der normativen Ansätze, weil er die Überwindung politischer Krisen als höchste Norm politischen Handelns definiert (vgl. Machiavelli 1986; 2003). In der Neuzeit entstanden wiederum durch die Suche nach Entwürfen für die Voraussetzungen guten Regierens die Ansätze der Gewaltenteilungslehre, welche Herrscher institutionell und nicht durch moralische Appelle einschränken sollten (vgl. Montesquieu 1994; Locke 1812).

Nicht zuletzt aufgrund des präsidentiellen Staatsaufbaus entstanden in den USA zahlreiche normative Arbeiten, welche die Leistungen der Präsidenten bewerteten und bei einigen Vorbildfunktion heraushoben (vgl. Rockmann 1984). Verschiedene normative Werke geben Empfehlungen zu politischem Handeln (vgl. Fabbrini 1995; Taylor 1996; Woodhouse 1997). In Deutschland lag der Schwerpunkt der Forschung in der Behandlung des politischen Stils (vgl. Morkel 1966; Hennis 1968). Ellwein (1970) konstatierte die Bedeutung politischer Führung für Erneuerung und Fortentwicklung. Auch jüngere Arbeiten sind normativ geprägt: So wird die Vorbildfunktion des politischen Führungspersonals betont, dessen Aufgabe es ist, Konsens und Akzeptanz für politische Entscheidungen zu schaffen und so Orientierungspunkte zu schaffen (vgl. Ellwein/Hesse 1992: 390).

Die vorliegende Arbeit ist empirisch. Die vorangehende Übersicht soll sensibilisieren, da das Risiko besteht, normative Grundsätze – zum Beispiel betreffend eines politischen Stils oder demokratischer Responsivität – stillschweigend voraus zu setzen. Es soll gelingen, dies zu reflektieren. Gerade die deutsche Politikwissen-

schaft tut sich mit der Erforschung politischer Führung schwer (Helms 2000: 411; Glaab 2007: 305) – es wird auf eine Stigmatisierung des Begriffes durch den Nationalsozialismus hingewiesen (Walter 1997: 1289). Umstritten ist die *Leadership*-Forschung aufgrund eines oft angeführten Theoriedefizits und einer Ermangelung an typologischen Klärungen des Begriffs *Leadership* in zahlreichen *Leadership*-Analysen. *Leadership*-Forschung drohe allzu oft, „statt Analyse bloße Erzählung“ (Pelinka 1997: 369) zu bieten. Empirische Arbeiten zu *Leadership* werden nach Helms (vgl. Helms 2005: 34; 2000: 415) in die Kategorien personenzentrierter, strukturzentrierter und interaktionistischer Ansätze unterteilt. Diese drei Ansätze werden im Folgenden knapp skizziert.

Personenzentrierte Ansätze und strukturzentrierte Ansätze bilden Gegenpole. Erster Ansatz erklärt in seiner Extremen – dem „*great-man*“-Paradigma – die Fähigkeiten einzelner Individuen als wesentlich für den Fortgang der Geschichte (vgl. Carlyle 1840). Dieses Paradigma gilt heute als zu kurz gegriffen, doch zielen Arbeiten zu den totalitären Herrschern Hitler oder Stalin nach wie vor in diese Richtung (vgl. Bullock 1997). In der USA fokussiert personenzentrierte *Leadership* Forschung vor allem auf den Präsidenten (vgl. Greenstein 2000) – Barber (1977) leistete mit seiner Studie zu Richard Nixon eine der ersten Arbeiten, welche Psyche und Biografie verbinden und zur Erklärung heranziehen. Teile der personenzentrierten Forschung widmen sich der Herausarbeitung persönlicher Eigenschaften, welche *Leader* erfüllen müssen, um gesellschaftliche und politische Prozesse zu steuern: Die Liste reicht von Mut und Entschlossenheit bis zu Fachexpertise und Verhandlungskünsten. Im Kern stößt jedoch fast jede Arbeit auf das Charisma und den entsprechenden Verweis auf Max Weber (vgl. Neuberger 2002: 143; Conger 1993). Neben der traditionalen, also der auf Autorität althergebrachter Tradition basierenden Herrschaft, und der rationalen, also der rein verbürokratisierten Herrschaft, ist charismatische Herrschaft laut Weber diejenige, in welcher der *Leader* aufgrund außergewöhnlicher, cäsaristischer Züge Autorität genießt (vgl. Weber 1980: 850). Eine stärkere Reflektion des Weberschen Charismas und dem, was sich in der Forschung darüber hinaus entwickelt hat, wird im Folgenden vor allem anhand der Beschäftigung mit *Transforming Leadership* nach Burns (1979; 2003) erfolgen (vgl. Kapitel 2.3).

Zahlreiche personenzentrierte Arbeiten versuchen zudem, Typologien von *Leadern* zu erstellen. Die US-amerikanischen Studien sind im westeuropäischen Kontext

wenig nutzbar (vgl. Helms 2005: 36), da diese auf die US-amerikanische Präsidentenrolle fixiert sind. In Westeuropa existieren „reconcilers“ gegenüber den „mobilisers“ (vgl. Kavanagh 1990: 63), „co-ordinators“, „arbitrators“, „protagonists“ und „strategists“ (vgl. James 1999: 114). Es wird weiter unterschieden speziell mit dem Blick auf Parteichefs: „Leaders with notabulary origins, leaders with buerocratic-party origins or leaders charismatic leader emerging outside of traditional recruitment channnels“ (Panebianco 1988: 23). All diese unterschiedlichen Typen vereinen sich in der Wirklichkeit wiederum zur spezifischen Technik eines spezifischen *Leaders* (vgl. Hennis 1964), der zudem die Anwendung gleicher Verhaltensweisen über einen längeren Zeitraum kaum konsistent beibehält (vgl. Rose 2000).

Burns vertrat bereits in den 1970ern einen *Leadership*-Ansatz, der rein personenzentrierte Ansätze überwindet (vgl. Burns 1978: 425). Die rein auf Personen und Psychoanalyse bezogene Analyse von *Leadership* wird – da sie polit-ökonomische und gesellschaftliche Faktoren ausklammert – als reduktionistisch kritisiert (vgl. Kellermann 1984: 74; Pelinka 1997: 369f). Erikson überzeugt vor diesem Hintergrund, in dem er in seinen Arbeiten zu Mahatma Ghandi (vgl. Erikson 1969) und Martin Luther King (vgl. Erikson 1958) deutlicht macht, dass *Leader* nicht per Geburt als solche bestimmt sind. Vital seien die gesellschaftlichen Umstände und die potentielle Gefolgschaft. Gesellschaftliche Umstände führen folglich zum Hervortreten besonderer *Leader*, denn unter bestimmten Umständen verspüren Menschen spezifische Hoffnungen und Wünsche, welche ihre Gefolgschaft aktivieren. Hieraus folgert Pelinka, dass der Ansatz *Leadership* in gefestigten, stabilen und liberalen Demokratien nicht zu nutzen ist (vgl. Pelinka 1997: 370). Die mögliche Politikgestaltung durch den *Leader* sei unter diesen Gegebenheiten zu eingeschränkt. Kaspari stimmt dieser Bewertung des Ansatzes der Forschung zu *Leadership* zwar partiell zu, doch betrachtet sie den Ansatz vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Umbrüche wie Globalisierung und Ökonomisierung, sozialer und ökologischer Krisen oder dem demographischen Wandel. Vor allem die Verlagerung traditioneller nationalstaatlicher Kompetenzen auf supranationale Ebene kann somit die Frage aufwerfen, ob ein Ausblenden von *Political Leadership* nicht auch auf Kosten der Stabilität liberaler Demokratien gehen kann (vgl. Kaspari 2008: 36). Zumindest steht das Führungspersonal in den gesellschaftlichen Großorganisationen in Zeiten des gesellschaftlichen Wandels vor besonderen Herausforderungen.

Die strukturalistische Richtung bringt es ungeachtet dessen in ihrer Extreme zu der Aussage, dass letztendlich jeder *Leader* austauschbar ist – höchstens ein Symbol seiner Zeit, doch ohne Einfluss und Möglichkeit, zu gestalten (vgl. Blondel 1987: 47). Wechsel an der Spitze von Regierungen oder Organisationen haben folglich höchstens marginale Auswirkungen (vgl. Schmidt 1991: 184f). Diese Perspektive der Neo-Marxisten und Systemtheoretiker ist geprägt durch die Begriffe Sachzwang, Selbststeuerung und Entzauberung des Regierens (vgl. Willke 1991: 47f; Nullmeier/Rüb 1993: 340). Diese Auffassungen waren lange Mehrheitsmeinung in der deutschen Politikwissenschaft (vgl. Helms 2005: 37). Vor allem die vergleichende Politikwissenschaft betont die starke institutionelle Einengung der Möglichkeiten einzelner Führungspersönlichkeiten im politischen Prozess. In ihrer klassischen Gegenüberstellung Parlamentarismus versus Präsidentialismus – mit starkem Einfluss auf die Exekutivforschung – steht die Institution ganz vorne (vgl. Lijphart 1992). Noch heute ist Strukturzentriertheit vor allem in der neoinstitutionalistischen vergleichenden Politikwissenschaft verankert, aber auch hier heißt es letztendlich meist: „Institutions shape much but, in the end determine little“ (Rockmann 1997: 55).

Die Gegenüberstellung der gegensätzlichen und relativ rigiden Ansätze verdeutlicht, dass die Bedeutung von Akteuren einerseits und strukturellen Faktoren andererseits nicht eindeutig zu bestimmen ist, was als „Agent-Structure-Problem“ bezeichnet wird. Die empirische Forschung versucht diesem Problem durch das Zusammenführen beider Perspektiven in einem interaktionistischen Modell gerecht zu werden (vgl. Elgie 1995). Das bedeutet, dass die Handlungsmöglichkeiten des politischen Führungspersonal stets durch das Umfeld, in dem es handelt, eingeschränkt werden. Es wird aber festgestellt, dass die Führungspersönlichkeiten nicht gänzlich durch ihr Umfeld bestimmt werden. Sie können sich aus dem Umfeld emanzipieren, strukturelle Rahmenbedingungen teils überwinden und selbst Einfluss auf das Umfeld ausüben (vgl. Greenstein 1992, Sinclair 1993, Woshinsky 1995). Hierzu ist es ausschlaggebend, ob situationsabhängig wirksam werdende „windows of opportunity“ (Helms 2000: 421) erkannt werden. Die Umwelt ist sozusagen das Rohmaterial und der Rahmen der Politik – das Spielbrett, auf dem Führungspersönlichkeiten spielen und spielen müssen (vgl. Blondel 1987: 30). Deshalb prägt der *Leader* die Umwelt und wird zugleich durch die Umwelt geprägt (vgl. Elgie 1995: 23).

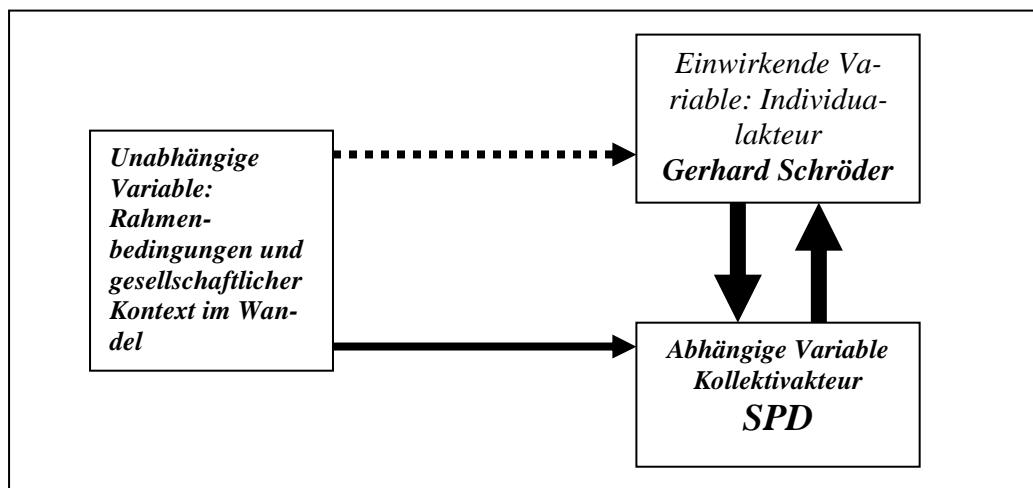
Helms nennt als Extrakt der prominentesten Ländervergleiche¹¹ das historische Erbe, die politisch-kulturellen Grundwerte, parlamentarische und parteipolitische Mehrheitsverhältnisse, finanzielle Spielräume, die politische Großwetterlage und zuletzt die strukturelle Ausstattung der Führungsperson als die wesentlichen strukturellen Faktoren, die, im Gegensatz zu personenzentrierten Ansätzen, in interaktionistisch angelegten Untersuchungen als das Handeln der *Leader* prägenden Faktoren beachtet werden müssen (vgl. Helms 2005: 39ff). Rosenberger sieht nicht zuletzt deshalb die Herausforderung der politikwissenschaftlichen Theorie darin, *Leadership* stets zwischen Subjekt und System zu verorten (vgl. Rosenberger 2006: 5). *Leadership* bleibt dabei – und hier sei ein Vertreter der vergleichenden Politikwissenschaft zitiert – die einzige mögliche Ressource „to overcome whatever opposition and other contextual obstacles stay in way“ (Edinger 1990: 517). Als *Leader* gilt folglich derjenige, der es schafft, sich auch gegen strukturelle Widerstände durchzusetzen und dem gesellschaftspolitische Veränderung und Reform zugeschrieben wird. Diese Fähigkeit politischer Führung wird *Transforming Leadership* (vgl. Burns 1978: 243-248; 2003) genannt und in einem Atemzug mit charismatischer, inspirierender, visionärer (vgl. Sashkin 1989) und heroischer Führung genannt und im Nachfolgenden noch näher erläutert und aufgeschlüsselt.

Da ein interaktionistischer Zugang gewählt wird, ist individuellem Führungsstil Bedeutung zuzumessen und *Leadership* als ein handlungstheoretisches Konzept aufzufassen. Das heißt knapp: Einzelnen Akteuren kann es gelingen, politische Ereignisse und Prozesse nachhaltig zu beeinflussen. Dabei sehen sie sich strukturellen Rahmenbedingungen und vor allem kollektiven Akteuren gegenüber, sind zugleich aber auch Teil kollektiver Akteure. So erscheinen Kollektivakteure nur durch individuelle Akteure auf dem politischen Spielfeld, die Vorsitzende, Sprecher oder Repräsentanten sind (vgl. Tils 2005: 97). Rebenstorf geht davon aus, dass wenige individuelle Akteure – vorausgesetzt sie verfügen über Steuerungsressourcen – wesentliche Teile der Kollektiventscheidungen prägen und dabei kollektive und individuelle Interessen auseinander fallen können (vgl. Rebenstorf 2005). Gerade aufgrund des Wechselspiels individueller Akteure mit kollektiven Akteuren ist der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus (vgl. Mayntz/Scharpf 1995) geeignet für die vorliegende Arbeit. Die spezifischen Fähigkeiten und kognitiven sowie normativen Schemata individueller und kollektiver Akteure werden erfasst, wenn es darum geht, politische Prozesse in ihrer jeweiligen institutionellen Umwelt zu

¹¹ Hier sei genannt statt vieler: Almond/Verba 1980.

untersuchen. Denn strategischen Handlungen und Interaktionen zweckgerichteter und intelligenter individueller und kollektiver Akteure wird dieselbe Bedeutung zugemessen wie den „ermöglichen, beschränkenden und prägenden Effekten gegebener institutioneller und institutionalisierter Normen“ (Scharpf 2000: 71). Dabei werden der Parteivorsitzende Schröder als ein individueller Akteur und die Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD) als kollektiver Akteur betrachtet.

Grafik 1: Variablen der Arbeit in Anlehnung an den akteurszentrierten Institutionalismus



Quelle: Eigene Darstellung

Die vorliegende Untersuchung reiht sich in empirisch verortete interaktionistische Ansätze der Forschung zu *Leadership*. Da ein Fokus auf die Wechselwirkung eines individuellen mit einem kollektiven Akteur gelegt wird, werden handlungstheoretische und institutionalistische Paradigmen zusammengeführt. Deshalb wurde der akteurszentrierte Interaktionismus als Zugang ausgewählt. Ganz besonders soll es gelingen, auszuarbeiten, womit es individuellen Akteuren gelingt, sich nachhaltig gegen strukturelle Rahmenbedingungen und Widerstände durchzusetzen, und womit nicht. Deshalb geht es Untersuchungsrahmen der Arbeit um eine nähere Entschlüsselung des Konzepts *Transforming Leadership* – auch um dem Vorwurf zu entgehen, *Leadership*-Analysen würden die typologische Klärung des Begriffs vernachlässigen.

2.2 *Transforming Leadership*: Definition und Abgrenzung

Der Erfolg von *Transforming Leadership* liegt darin, sozialen Wandel, genauer strukturelle Veränderungen im Wertesystem, voranzutreiben (vgl. Bass 1985: 109).

Dieses Wertesystem umfasst die empfundenen materiellen und normativen Bedürfnisse. Burns versteht darunter die Transformation (vgl. Burns 1979: 441), welche eine gesamte Gesellschaft, aber auch einzelne Subsysteme betreffen kann. Gerade die Grundsätzlichkeit und Wertebезogenheit der Veränderung macht *Transforming Leadership* aus (vgl. Burns 1979: 426). Die für diese Arbeit bedeutsame handlungs-theoretische Definition des Begriffes *Leadership* meint die Fähigkeit eines Akteurs, „den Verlauf politischer Ereignisse nicht nur punktuell, sondern nachhaltig und in einem weiten Spektrum von Materien zu bestimmen“ (Glaab 2006: 306). Dieses Verständnis von *Leadership* geht über rein technische Politikveränderungen hinaus und grenzt sich von dem ihm gegenüberstehenden *Transactional Leadership* ab.

Transactional Leadership hat keinen Bezug zum sozialen Wandel und ist nicht an hoch normative Visionen einer anderen Zukunft gebunden. Der *Transactional Leader* verzichtet auf die großen Visionen, ist eher Pragmatiker und hat eine kurzfristige Agenda auf der messbare Veränderungen wie eine geringere Quote an Studienabbrechern oder die Konsolidierung eines Haushaltes steht. Wie ein Händler bedient der *Transactional Leader* die jeweilig aktuellen Wünsche seiner Gefolgschaft und so entfaltet sich kurzfristiger gegenseitiger Nutzen (vgl. Burns 1979: 258; 2003: 24), dem jedoch mangels darüber stehender Ziele die Nachhaltigkeit fehlt und der die Verbindung zwischen *Leader* und Gefolgschaft deshalb zeitlich begrenzt (vgl. Burns 1979: 20, 265) und an ein konkretes, *policy*-bezogenes Interesse bindet. Die Redlichkeit des *Leaders* garantiert seine Ehrlichkeit bei der Einhaltung von Versprechen gegenüber der Gefolgschaft. Diese Redlichkeit besteht laut Burns aus „modal values“ (Burns 1979: 426), die keinen so weitreichenden und tiefen Wertezug haben wie im Falle des *Transforming Leadership*.

Leadership-Analysen, deren Fokus mit den Begriffen Management als auch Strategie und Taktik beschrieben werden kann (vgl. Forschungsjournal 1/2008; Glaab 2007; Korte 2007), stehen in zahlreichen Punkten dem *Transactional Leadership* nahe und grenzen sich so vom *Transforming Leadership* ab¹². So bezeichnet

¹² Es sei jedoch erwähnt, dass im Zuge der Entwicklung des Konzeptes des Integrierten Managements infolge des Wandels zur Informationsgesellschaft auch die Notwendigkeit eines Wandels des bisherigen Begriffes von Management angemahnt wird (vgl. Bleicher 1999). Dieser betont auf der Grundlage des sogenannten St. Gallener Modells humanistische Motive und stellt Sinnhaftigkeit an die Stelle der Leistungsorientierung und Weiterentwicklung an die Stelle der Machbarkeit. Über strategisches Management und das operative Geschäft tritt an erster Stelle das normative Management, welches vital für die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit einer Organisation ist (vgl. Bleicher 1999: 74, Rüegg-Stürm 2003). Dadurch wird Management von der Betriebswirtschaftslehre entkoppelt, da im ganzheitlichen Verständnis auch Punkte wie Umwelt, Anspruchsgruppen, Interaktion oder

Raschke Strategien in der Politik als „situationsübergreifende, erfolgsorientierte Ziel-Mittel-Umwelt-Kalküle“ (Raschke 2002: 210). Auf der Ebene des individuellen Handelns eines *Leaders* bedeutet dies, über einen Sinn für das Mögliche zu verfügen – was dem Bild des „marketplace“ (Burns 1979: 258) entspricht¹³. Die durch rationalen Tausch bestimmte *Opinion Leadership* nach Burns bedeutet nicht mehr, als dass ein *Political Leader* versucht, die Auffassungen seiner potentiellen Gefolgschaft zu erfassen und zum eigenen Programm zu machen (vgl. Rosenberger 2005: 34). *Group Leadership* ist bezogen auf eine mehr oder weniger homogene Gruppe, beispielsweise eine Partei. Hier gilt es die Bedürfnisse der Gruppenmitglieder zu erkennen und zu bedienen. Dafür erhält der *Leader* aktive und engagierte Unterstützung durch die Gruppenmitglieder (vgl. Burns 1979: 287, 307). Korte sieht das Handeln heutiger *Leader* auf der parteidemokratischen Ebene durch Kurzfristigkeit – „machtpolitische, mehrheits- und wiederwahlsichernde Aspekte(n)“ (Korte 2007: 169) – bestimmt. Burns betont allerdings, dass *Party Leadership* über *Transactional Leadership* – Erhöhung der Mitgliederzahlen, Verbesserung der Umfragewerte – auch durch *Transforming Leadership* geprägte Ziele erreichen kann, und zwar dann, wenn es dem *Party Leader* gelingt, entsprechend des Grundsatzes der *Transforming Leadership* nachhaltige Veränderung im Wertesystem der Partei zu bewirken (vgl. Burns 1979: 441). Die öffentliche Meinung zu beeinflussen und in großem Stil auch über die Partei hinaus zu mobilisieren, ist Kür (vgl. Burns 1979: 343) und steht nicht im Mittelpunkt dieser Untersuchung.

Burns zufolge ist Führung die Fähigkeit des „inducing followers to act for certain goals that represent the values and the motivations – the wants and needs, the aspirations and expectations – of both leaders and followers. And the genius of leadership lies in the manner in which leaders see and act on their own and their followers values and motivations“ (Burns 1978: 19). Neuberger spricht von der „innere(n) Kolonialisierung“ (Neuberger 2002: 142) der Geführten ohne rationalen Tausch oder Repression. *Leadership* dieser Klasse verbindet das Zusammenfallen von Be-

Kultur eine Rolle spielen (vgl. Ulrich 2001a). Die auf dieser Grundlage fußende wirtschaftsethische Managementlehre fordert von Führung, ökonomische Prinzipien in ein System rationaler politischer Willensbildung (vgl. Ulrich 2001b: 335) einzubeziehen. Auch der Strategiebegriff scheint sich zu einem integrierterem Ansatz zu entwickeln: Die neueste Grundlegung zur politischen Strategie betont die Notwendigkeit eines strategischen Kompasses als „kognitiv-normativer Wegweiser in unübersichtlichem Gelände“ (Raschke/Tils 2007: 111). Dieser bezieht sich auf langfristige Strategieentwicklung und vereint kognitive, bewertende und praktische Elemente in einem individuellen Strategieprofil von *Leadership*.

¹³ Analoge Handlung in Politik und Wirtschaft – das Streben politischer Akteure nach Stimmenmaximierung einerseits und die aus rationalem Kalkül getroffene Wahlentscheidung des Individuums – wurde schon in den 1960er Jahren herausgestellt (vgl. Downs 1968).

dürfnissen und Wünschen des *Leaders* mit denen der Gefolgschaft mit der Fähigkeit, als individueller politischer Akteur innerhalb eines institutionellen Handlungskorridors eigene Marken zu setzen.

2.3 *Transforming Leadership*: Entstehung und Triebfedern

Wie wird *Transforming Leadership* erzeugt? Mit dem Anspruch der Interdisziplinarität soll es im Folgenden gelingen, *Transforming Leadership* weiter aufzuschlüsseln. An dieser Stelle wird deshalb auf Max Weber und das mystischen Charisma zurückgegriffen. Es heißt: „Wer mehr will, wer Gefolgschaft bilden, Menschen mitreißen, möglicherweise Verehrung genießen will, der muss jenes Charisma haben, das spätestens seit Max Weber als letzte Steigerung von Führungsqualität gilt“ (Großkopff 1994: 106). Die Frage, wie *Transforming Leadership* entsteht, ist eng verknüpft mit der Frage, wie charismatische Herrschaft erzeugt wird. Gast unterscheidet hier in psychoanalytische Erklärungsmuster auf Seiten der Gefolgschaft, visionäre Konzepte eines *Leaders* und deren Vermittlung, *Leadership* infolge simplifizierenden Denkens aus Positionen heraus und Charisma durch eher emotionsbezogene, persönliche Interaktion zwischen Individuen (vgl. Gast 2008).

Die Fähigkeit des Akteurs, der *Leadership* ausübt, muss darin liegen, ihm zur Verfügung stehende Steuerungsressourcen nutzbar zu machen. *Leadership* ist deshalb nicht ohne den Faktor Macht zu greifen. Das Konzept der Macht wird als das Wesentliche im politischen Prozess bewertet (vgl. Lasswell/Kaplan 1950). Max Weber nennt Machtausübung die Chance „innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichwohl worauf diese Chance beruht“ (Weber 1972: 28). Dahl als Behavioralist will es messbar machen: A hat insoweit Macht über B, wie er B dazu bringen kann, etwas zu tun, was dieser sonst nicht tun würde (vgl. Dahl 1957: 202). Herrschaft ist nicht zuletzt deshalb definiert als „die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebaren Personen Gehorsam zu finden“ (Weber 1972: 28). Der Politiker erstrebt konsequenterweise „nach Machtanteil oder nach Beeinflussung der Machtverteilung“ (Weber 1972: 7). Doch wird – was wesentlich ist in westlichen Massendemokratien – darauf verwiesen, dass Machtausübung einen interaktionistischen Kern hat. So gilt sie als „interpersonal relation“ und ist ein Teil der „participation in the making of decisions“ (Lasswell/Kaplan 1950: 75). „Macht entspricht der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln. Über Macht verfügt niemals

ein Einzelner; sie ist im Besitz der Gruppe und bleibt nur solange existent, als die Gruppe zusammenhält. Wenn wir von jemandem sagen, er habe die Macht, heißt das wirklich, dass er von einer bestimmten Anzahl von Menschen ermächtigt ist, in ihrem Namen zu handeln“ (Arendt 1993: 45). Dieser interaktionistische Kern von Machtausübung steht im Zentrum der *Transforming Leadership* nach Burns (1978; 2003).

Psychoanalytische Erklärungsmuster erklären die Entstehung von Gefolgschaft als eine Folge innerer Konflikte der Folgenden, die aufgrund des Auseinanderfallens ihres Ich-Ideals und ihres realen Ichs eine außenstehende Person, die ihren Wünsche nach Macht, Anerkennung, Größe, Unabhängigkeit und Erfolg entspricht, idealisieren und sich fortwährend mit ihr identifizieren (Kehrer 1982; Freud 1993: 69; Shamir 1995; Neuberger 2002: 180; Steyrer 2004). Der Einfluss des *Leaders* entsteht dadurch, dass er die handlungssteuernde Funktion innerhalb der Psyche seiner Gefolgschaft übernimmt. Einige Forscher kommen zu dem Ergebnis, dass, je größer die physische Distanz zwischen *Leader* und Gefolgschaft, desto größer die Wahrscheinlichkeit der Idealisierung durch die Gefolgschaft ist, da die Möglichkeit, den *Leader* als Menschen wie jeden anderen kennen zulernen – was in der Regel wohl einer Entzauberung gleichkäme – absinkt (vgl. Shamir 1995: 22; Goffmann 2007: 62ff). Der *Leader* muss trotz dessen über Eigenschaften verfügen, die dem Ich-Ideal der Gefolgschaft entsprechen – er muss also eine geeignete Projektionsfläche abgeben. Die Verkörperung von Stärke, Unabhängigkeit und Entschlossenheit wird hier angeführt (vgl. Neuberger 2002: 188). Anzumerken ist, dass in der massenmedial geprägten Gesellschaft bei der Schaffung eines solchen Images Massenmedien entscheidend mitwirken können (vgl. Häusermann 2001). Es ist anzunehmen, dass das Bedürfnis nach einer solchen *Leader*-Figur steigt, wenn die Gefolgschaft sich in ihrer Gruppe, beziehungsweise ihrer Identität bedroht fühlen (vgl. Gast 2008: 156). Psychoanalytische Erklärungen existieren allerdings auch für das Verhalten der *Leader*: Die Grundhaltung Woodrow Wilsons wurde schon von Sigmund Freud als eine Konsequenz der Beziehung zu seinem Vater erklärt (vgl. Freud/Bullitt 1966). Außerordentliches Streben nach Macht, Anerkennung und Aufmerksamkeit wird als Art der Bewältigung von Verletzungen aus der Kindheit gedeutet (vgl. Freud 1916: 368; Erikson 1976: 332; Kets de Vries 2004: 42f). Private Motive werden so auf öffentliche Zusammenhänge verschoben (Lasswell 1960: 261).

Der Erklärungsansatz der visionären Führung durch die Entwicklung und Formulierung einer attraktiven Vision für die Zukunft (vgl. Neuberger 2002: 207f; Shamir/House/Arthur 1993) ist verwobener. Auch Burns nennt Visionen essentiell für die Veränderung der Gesellschaft: „Of all the stages in transforming revolution, the birth of the idea or vision that impels the revolution and its adoption by a decisive number of persons are probably the most crucial steps toward transformation“ (Burns 1979: 202). Im Kern dieses Ansatzes steht die Annahme, dass auf der Grundlage von Werten, Selbstwertgefühl und Identität Menschen ein Gefühl für das, was allgemein als die gute Sache genannt wird, haben (Shamir/House/Arthur 1993: 580). Die Formulierung einer adäquaten Vision kann insofern Gefolgschaft aktivieren, als dass durch identitätsstiftende Werte Gefolgschaft und Selbstverwirklichung zusammenfallen (vgl. Sashkin 1989: 132). Ein weiterer Grund liegt darin, dass eine solche Vision Ordnung und Sinn schaffen kann, da sie Komplexitätsreduzierend wirkt. Wenn die Umwelt – ein komplexer politischer Prozess – verständlicher wird, stellt sich eine positive Empfindung ein, vor allem bei allgemeiner Unzufriedenheit und steigender Komplexität (vgl. Smircich/Morgan 1982: 258). Katalysierend auf die Kraft des visionären Zukunftsmodells wirkt zudem, wenn der *Leader* der Gruppe das Gefühl vermittelt, sie selbst könne zur Erreichung dieses Ziels mit eigener Kraft beitragen, sie sei sogar entscheidend dabei (vgl. House 1977: 198).

Mit Blick auf die Vision ist die inhaltliche Bestimmtheit vital für die Wirkung auf eine potentielle Gefolgschaft. Ein *Leader* braucht erhebliche kognitive Fähigkeit und Sensibilität, um überhaupt zu erspüren, was aus Sicht der potentiellen Gefolgschaft wünschenswert ist (vgl. Sashkin 1989: 127ff), und womit eine Vision bestimmt werden kann. Auch Rosenberger verweist darauf, dass der *Political Leader* über ein entsprechendes Gespür verfügen muss, die Werte, Bedürfnisse und den Glauben der Gefolgschaft zu erkennen und zu wissen, in welchen „environmental settings“ (Rosenberger 2005: 26) sich die Muster der Partizipation und Mobilisierung politischer Gefolgschaft abspielen. Dies ist eng mit Werten und Idealen der Gefolgschaft verbunden (vgl. Conger/Kanungo 1998: 52, 54). Verfehlt ein *Leader* diese Werte und Ideale aufgrund mangelnder Sensibilität, steht deshalb viel auf dem Spiel. Es ist noch hinzuzufügen, dass dem *Leader* weithin zugetraut werden muss, Kraft und Ressourcen zu haben, um zur Verwirklichung der von ihm formulierten Vision maßgeblich beitragen zu können (vgl. Gast 2008: 159). Die Vermittlung der Vision ist jedoch auch eine kommunikative Herausforderung (vgl. Sha-

mir/Arthur/House 1994: 29). Darüber hinaus ist entscheidend, dass symbolische Handlungen des *Leaders* den Grundprinzipien der Vision in Werten und Idealen nicht widersprechen sollten. Als wohl am förderlichsten erscheint, wenn die politischen Ziele des *Leaders* mit seiner Persönlichkeit verwoben erscheinen und ein Bild entsteht, in welchem er weder Kosten, Mühen noch erhebliche Risiken bei der Umsetzung seiner Vision scheut (vgl. Gast 2008: 160). Authentizität und Glaubhaftigkeit treten dann an die Stelle des dem Politikers üblicherweise vorgeworfenen Taktierens. So übernimmt der *Leader* eine Vorbildrolle und aktiviert weitere Gefolgschaft (vgl. Mummendey 1995). Diese Rolle muss er jedoch fortwährend auch erfüllen. Ist die Vorbildfunktion erfüllt, kommt es zu den von Burns aufgezählten Aktivierungen von Gefolgschaft. Dies kann eine wachsende Mitgliedschaft und Mitarbeit in Gruppierungen wie beispielsweise der entsprechenden Partei sein. Aber auch die Gründung von Unterstützungsinitiativen sowie gesellschaftliche Gruppen und soziale Bewegungen, welche mobilisieren als auch moralisieren, Aufrufe etablierter Instanzen oder Appelle von honorigen, privaten oder öffentlichen Instanzen gehören dazu (vgl. Burns 1979: 129). Eine verstärkende Wirkung hat zudem, wenn der *Leader* glaubhaft machen kann, dass er und seine Gefolgschaft über Ähnlichkeiten – beispielsweise historische Erfahrungen oder kollektive Empfindungen – verfügen. Zuletzt ist ein in diesem Zusammenhang ausschlaggebender Punkt die Biografie des *Leaders*: Nelson Mandela tritt glaubhaft für die Freiheit ein, da er den Großteil seines Lebens in Unfreiheit verbrachte. Wer mit seiner Biografie die politische Vision unterstreicht, verstärkt Authentizität und Glaubhaftigkeit noch weiter (vgl. Shamir/Eilam 2005). Führung und Gefolgschaft sind offensichtlich keine Einbahnstraße; vielmehr fließen „communication and influence [...] in both directions; and in that two-way communication, nonrational nonverbal, and unconscious elements play their part“ (Gardner 1990: 1).

Kritisch betrachtet dies unter dem Eindruck massenmedialer Inszenierung Sennet, der darauf hinweist, dass charismatische Führer „die Aufmerksamkeit seiner Anhänger auf Motivationen lenkt“ (2001: 337) und damit eine Beurteilung der Regierenden an ihren Taten ausbleibt. Der Wunsch, Politikerpersönlichkeiten müssten authentisch und nah beim Volk sein, sei übertrieben und eher Indiz einer unzivilisierten Gesellschaft (vgl. Sennet 2001: 424). Die Entstehung von Gefolgschaft sei darauf zurückzuführen, dass „jede Distanz zwischen seinen eigenen Empfindungen und Impulsen und denen seines Publikums“ (Sennet 2001: 337) verwischt werde. Laux und Schütz definieren Prinzipien, um als Politiker in der Öffentlichkeit gerade

diese Inszenierung zu erreichen, um als authentisch und aufrichtig wahrgenommen zu werden (vgl. Laux/Schütz 1996: 41ff). Dies ist die nötige Kongruenz im Auftreten, welche des Zusammenfallens verbaler und non-verbaler Kommunikation bedarf. Dies meint eine Selbstdarstellung, bei der nicht der Eindruck entsteht, man wolle in bestimmter Art und Weise wahrgenommen werden. Politisches Handeln und proklamierte Ziele sollten also übereinstimmen (vgl. Laux 1996: 163). Die visionäre Führung geht davon aus, dass die Gefolgschaft durch das Angebot der adäquaten Vision nach negativer Kennzeichnung des Status quo aktiviert wird. So mit gibt es für potentielle *Leader* prinzipiell die Möglichkeit der Steuerung durch eine inhaltliche Vision. Dies ist ein anderer Zugang als der psychoanalytische, denn psychoanalytische Erklärungen sehen im Kern eher die Gefolgschaft, die sich aufgrund ihrer inneren Konflikte den *Leader* sucht und in dem findet, der am ehesten ihrem Ideal-Ich entspricht¹⁴.

Die interdisziplinären Blicke jenseits der Politikwissenschaft werden zuletzt auf die Entstehung von Gefolgschaft durch persönliche Beziehung gerichtet. Zuletzt auch deshalb, weil persönliche Beziehungen des *Leaders* zu seiner Gefolgschaft in modernen Massendemokratien in umfassendem Ausmaß kaum möglich sind. Allerdings nennt auch Burns das direkte Vieraugengespräch als einen Weg der Herstellung von Gefolgschaft (vgl. Burns 1979: 129). Dieser Strang stammt aus der Mitarbeiterorientierung in der Unternehmensführung (Bass 1985: 103ff) und stellt die persönliche Behandlung der Gefolgschaft in den Vordergrund. Die Bereitschaft zur Gefolgschaft als auch die katalysierende Gruppenkohäsion steigt dadurch an, dass der *Leader* persönliche Gespräche führt, Einfühlungsvermögen zeigt und seiner Gefolgschaft Beachtung schenkt. So kann er beispielsweise für Einzelne als Mentor auftreten. Eine solche Form der emotionalen Führung (vgl. Goleman/Boyatzis/McKee 2005) würde sich mit Blick auf einen *Political Leader* wohl in ausgedehnten Kontaktnetzwerken bis in unterste Ebenen der Parteigliederungen und der dazugehörigen Pflege eines solchen Netzwerkes äußern.

¹⁴ Kritische Stimmen lassen verlauten, dass infolge wachsender Komplexität und steigender Personalisierung in der Politik individuelle Akteure ohnehin überschätzt würden (vgl. Wiswede 1990: 10; Ross 1977). Führung ist somit ein simplifizierendes Konzept, dass jedoch für real genommen wird, weil es als existent definiert wird (vgl. Thomas/Thomas 1970: 572) und deshalb gesteigerte Rollenerwartungen an *Leader* einerseits und gesteigerte Gefolgschaftsbereitschaft andererseits entstehen. Im Gegensatz zur visionären Führung führt der *Leader* in diesem Fall allerdings eher aus seiner Rolle beziehungsweise Position heraus als mit der Kraft eines inhaltlich bestimmten Konzeptes.

Gelingt es dem *Leader* nicht, entsprechende Wege zur Mobilisierung von Gefolgschaft zu entwickeln, um Entscheidungen durchzusetzen, kann er zu Zwangsmitteln greifen, die sich jedoch mit der Zeit abnutzen. Fischer nennt als ein solches Machtmittel die Rücktrittsdrohung (vgl. Fischer 2005: 34). Interaktion zwischen *Leader* und der Gefolgschaft – die kollektive Willensbildung – ist im Modell nach Burns die vitale Voraussetzung von Tranformal, aber auch *Transactional Leadership*. Geht es der *Transforming Leadership* um generelle normative Zielvorstellungen einer Gruppe sind es beim *Transactional Leadership* die sogenannten *modal values*. *Leadership* nach dem Prinzip der Anordnungen von oben nach unten ist im Theoriemodell nach Burns „no leadership“ (Burns 1979: 88).

2.4 *Transforming Leadership*: Analyseebenen

Eine interaktionistisch angelegte *Leadership*-Analyse muss systematisch vorgehen. Struktur oder Opportunitätsfenster, Persönlichkeit, Zusammenspiel von strukturellen Rahmenbedingungen und individuellem Akteur, jede empirische Arbeit definiert dabei andere Zugänge. Deshalb sollen im Folgenden auf der Grundlage der vorangegangenen Beschäftigung mit dem Ansatz des *Transforming Leadership* nach Burns Ebenen der Analyse geschaffen werden, um die Fragestellung systematisch anzugehen. Nachfolgend sollen die Ebene der Persönlichkeit, des politischen Inhaltes und des Stils im Umgang mit der potentiellen Gefolgschaft herausgestellt werden.

Grafik 2: Analyseebenen der *Leadership* Gerhard Schröders

<i>Leadership</i> durch: Persönlichkeit	<i>Leadership</i> durch: Inhalt	<i>Leadership</i> durch: Stil
<ul style="list-style-type: none"> • „Über-Ich“ • Prägung und Sozialisation • Biografie und Generation 	<ul style="list-style-type: none"> • Themenkompetenzen in Politikfeldern • Visionen und Programme • Begriffshoheiten und -deutungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesten und Symbole • Taktgefühl und Achtung • Persönlicher Umgang

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Ebenen werden ausgewählt, weil gerade die Herkunft Schröders aus ärmlichen Verhältnissen und sein auffallender Ehrgeiz, seine sich herausschälende aber nicht durch und durch stetige Bekenntnis als Modernisierer in der Sozialdemokratie und seine Aufstieg allzu oft in Distanz zur SPD – ohne Stallgeruch – den Anlass zur Ausdifferenzierung in diese drei Ebenen bestärken.

2.4.1 Analyseebene Persönlichkeit

Persönlichkeit ist „ein bei jedem Menschen einzigartiges, relativ stabiles und den Zeitabläufen überdauerndes Verhaltenskorrelat“ (Herrmann 1991: 29). Für die Untersuchung der Persönlichkeit eines Politikers ist zunächst die grundsätzliche Einstellung, die den Handelnden dazu bringt, Politiker zu werden, zu untersuchen. Des Weiteren ist zu untersuchen, welche Persönlichkeitsmerkmale und Befähigungen beim politischen Aufstieg hilfreich sind und dazu eingesetzt werden, Funktion und Stellung auszuüben, auszubauen und zu verteidigen. Anknüpfend an die psychologischen Ansätze zur Erklärung von Gefolgschaft ist dann noch entscheidend, ob die Persönlichkeit des Politikers solche Merkmale und Fähigkeiten aufweist, die von potentiellen Anhängern erwünscht und erwartet werden (vgl. Herles 1994: 75)¹⁵.

Die Analyse der Persönlichkeitsebene ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit von Bedeutung, weil so das Verhalten eines *Leaders* in bestimmten Situationen nachvollziehbarer gemacht werden kann (vgl. Blondel 1987: 28). Es wird davon ausgegangen, dass Persönlichkeit auch einen Einfluss auf Politikziele und politische Initiativen, auch die Formulierung einer politischen Vision, hat. Die Nähe zur psychoanalytischen Erklärung des Handelns des *Leaders* betont Edinger, wenn er sagt, dass „his orientation to the political environment and his perception to the specific situation is conditioned by psychological factors, and these images in turn determine his response to environmental cues“ (Edinger, zitiert aus Paige 1972: 228). Aspekte der Biografie des *Leaders*, welche Rückschlüsse auf seinen Charakter und sein Weltbild zulassen, sind also in die vorliegende *Leadership*-Analyse eingeflochten. Persönlichkeiten lassen sich in der Regel Gruppen zuordnen, welche über ähnliche Merkmale verfügen. Eine solche Gruppe ist zum Beispiel die Generation. Jürgen Kocka weist darauf hin, dass die Gliederung der Gesellschaft in Generationen zur politikwissenschaftlichen Kategorie wurde, seitdem es aus der Mode gekommen war, die Gesellschaft in Klassen zu strukturieren (vgl. Kocka 2004: 34).

¹⁵ Auch wenn die Vermittlung von Politikerpersönlichkeit durch öffentliche Auftritte vorgenommen wird, ist es laut Laux nicht möglich, „beliebig viele positive Bilder seiner Persönlichkeit zu vermitteln“ (1996: 171). Dies ginge auf Kosten der Authentizität und Glaubwürdigkeit.

Micus stellt ein Analyseverfahren der Ausformung einer politischen Generation vor, welches dreigliedrig die primäre Prägung, die politische Sozialisation und den Politikstil analysiert (vgl. Micus 2005: 17). Diese Kategorien werden im Verlauf der Analyse der Biografie Schröders (vgl. Kapitel 4.1.1) herangezogen, um die Entwicklung und Ausprägung der Persönlichkeit Schröders zu deuten. Dabei wird auch die Frage nach der Motivation für politisches Handeln gestellt. Ein tiefer Einblick in die Persönlichkeit Schröders ist dabei allerdings nur in Grenzen möglich, die folgende Herausarbeitung (vgl. Kapitel 4.1.1) bleibt deshalb hypothetisch. Doch ist als Anstoß für vorsichtige Rückschlüsse die Analyse der Persönlichkeit Schröders trotzdem von Bedeutung, da Schröder selbst an einigen Stellen seine soziale Herkunft als politisches Mittel eingesetzt hat (vgl. Kapitel 4.3.1; 4.3.2).

2.4.2 Analyseebene Inhalt

Die Analyse der *Leadership* auf der inhaltlichen Ebene bedeutet, die inhaltliche Positionierung eines *Leaders* mit der Erreichung und Umsetzung angestrebter politischer Vorhaben abzulegen – also neben der inhaltlichen Basis auch die praktische Gestaltung der Politik zu untersuchen. „Themenkompetenzen“ (Brettschneider 2002: 134), welche politische Positionierungen darstellen, sind ein ganz wesentlicher Bestandteil von *Leadership*. Dies bedeutet, abzulegen, welche inhaltlichen Marken der *Leader* gesetzt hat und auch, ob diese konsistent sind. Im Zuge einer Analyse gilt es, rhetorisch formulierte inhaltliche Zielsetzungen und Versprechen gegenüber der Gefolgschaft und den Anhängern im Kontext der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Situation mit dem tatsächlichen Agieren des *Leaders* abzulegen. So ist es gerade der *Leader*, der nicht nur im Angesicht gesellschaftlicher Veränderungen und externer Vorgaben reagiert – vielmehr agiert er, was nichts anderes bedeutet, als selbstständig politische Probleme zu erkennen, zu benennen und Lösungsoptionen anzubieten (vgl. Kaina 2002: 50). Diese selbstständige Problemerörterung und Themensetzung ist Bestandteil von *Transforming Leadership*. Wären diese Problemerörterung und Themensetzung jedoch unabhängig von übergeordneten Wertvorstellungen und normativen Zielen, wäre es lediglich *Transactional Leadership*.

Gerade die Definierung der Lösungsoptionen und die Frage der Auswahl der Lösungsoption ist für einen *Transforming Leader* deshalb verknüpft mit Werten und Interessen (vgl. Meyer 2001: 26). Schon Alexis de Tocqueville schrieb, „damit ein Staat sich bilde, und erst recht, damit er gedeihe, müssen die Bürger immer durch

einige Grundideen vereinigt und zusammengehalten werden; dies ist nur dann möglich, wenn jeder von ihnen seine Anschauungen aus der selben Quelle schöpft und eine gewisse Anzahl fertiger Überzeugungen anzunehmen bereit ist“ (De Tocqueville 1985: 219). Diese Erkenntnis gilt auch für eine politische Partei, gerade wenn sie sich als Programmpartei definiert. Politische Visionen sind auch deshalb Voraussetzung für *Transforming Leadership*. Es ist zu untersuchen, ob Schröder eine politische Vision formuliert, welche ihn zum *Transforming Leader* macht. Hatte er beispielsweise ein sozialpolitisches Sendungsbewusstsein, eine bestimmte Mission, welche sich auch kontinuierlich bei ihm zeigt? Und: Ist diese Vision auch in seiner Themensetzung und Problemerörterung erkennbar? Die Analyseebene Inhalt wird deshalb eine Auseinandersetzung mit den inhaltlichen Positionierungen und Entwicklungen Schröders vornehmen, diese aber auch mit der Erreichung und Umsetzung der intendierten politischen Vorhaben in der Zeit seines Parteivorsitzes abgleichen. Die SPD gilt in Deutschland „weiterhin als die Programmpartei par excellence, was ebenfalls von ihren Mitgliedern so verstanden wird“ (Fischer 2005: 25). Gerade sozialdemokratische Parteien sind dazu geneigt, stets „ihre Praxis mit einer Theorie in Verbindung zu bringen“ (Pelinka 1980: 156). So könne Politik zwar „theoriefrei sein – im Sinne eines Freiseins der Verbindung des politischen Handelns mit einem System von Werten, Analysen, Forderungen. Von allen Parteigruppierungen Europas ist die Sozialdemokratie diejenige, die der Versuchung der Theorielosigkeit am wenigsten erlegen ist“ (Pelinka 1980: 156). Was die Programmatik von Parteien angeht, kann in Wahl-, Aktions-, und Grundsatzprogramme unterteilt werden. In Grundsatzprogrammen werden die „politischen Prinzipien und die langfristige politische Orientierung“ (Klingemann/Volkens 2001: 513) einer Partei identitätsstiftend festgelegt. Aktionsprogramme oder Wahlprogramme sind hingegen oftmals kurzfristiger angelegt und umfassen „Zielvorstellungen und Lösungswege für einen bestimmten politischen Bereich“ (Klingemann/Volkens 2001: 513). Der Konnex zur visionären *Leadership* ist an dieser Stelle einfach: „Leaders may have a vision to transform the environment in which they operate and they even succeed in reforming institutional structures and changing political attitudes“ (Elgie 1995: 8). Dieser visionäre Kern eines *Political Leaders* ist laut Burns geradezu eine Form von Spiritualität, vergleichbar mit der Kreativität eines Künstlers oder Schriftstellers (vgl. Burns 1979: 202).

2.4.3 Analyseebene Stil

Eine weitere Analyseebene will den Stil des *Leaders* im Umgang mit seiner potentiellen Gefolgschaft in den Mittelpunkt stellen. Da die vorliegende Arbeit Schröder primär in seiner Rolle als Parteivorsitzenden der SPD 1999-2004 untersucht, sind nur die Beziehungen zwischen Schröder und den unterschiedlichen Gruppen seiner Anhängerschaft beziehungsweise der potentiellen Gefolgschaft innerhalb der Partei zu beachten. Das Verhältnis der Person zur Macht ist in diesem Zusammenhang ein vitaler Faktor: Als eine „seelische Disposition“, welche den Aufstieg fördert, gilt das „leidlich geklärte und ausgewogene Verhältnis zur Macht“ (Großkopff 1994: 102). Mangelnde Zielstrebigkeit und fehlende Kampfeslust sind demnach eher unförderlich. *Leadership* zeichnet sich dadurch aus, getroffene Entscheidungen auch umzusetzen (vgl. Herles 1994: 85). „Nicht wie man Entscheidungen trifft, sondern wie man sie machterhaltend vorbereitet, ist wichtig“ (Korte 2003: 18).

In dieser Analyseebene ist zu sehen, welche Stilmittel Schröder in interaktiven Meinungsbildungsprozessen verwendet, um letztendlich seine Gefolgschaft zu beeinflussen und hinter sich zu scharen. Ein wichtiger Bestandteil der Analyse des Stils ist deshalb sein Umgang mit in der SPD vorherrschenden niedergeschriebenen Regeln, also dem Parteistatut, und mit eher informellen, unausgesprochenen Regeln in der SPD. Diese spiegeln Werte und Mentalitäten des Kollektivakteurs wieder, denen sich ein *Leader* entweder unterordnet oder eben nicht. Dies ist auch mit der Frage nach dem Führungsstil verbunden. Neben informellen Regeln ist zu untersuchen, wie Konflikte gelöst werden und wie vor allem auf Widerspruch aus den eigenen Reihen reagiert wird und wie ausgeprägt die Bereitschaft zur Diskussion ist. So stehen Politiker, welche auf Konsens und Integration ausgerichtet sind, denen, die mit Machtwörtern agieren, gegenüber. Beziehungen zwischen Menschen basieren dabei grundsätzlich auf kommunikativem Handeln, also auf der „Interaktion von mindestens zwei sprach- oder handlungsfähigen Subjekten, die eine interpersonale Verbindung eingehen. Die Akteure suchen eine Verständigung über die Handlungssituation, um ihre Handlungspläne und damit ihre Handlungen einvernehmlich zu koordinieren“ (Habermas 1997: 128) Neben Rede und Sprache spielen hier Symbole, auch Gesten und Körpersprache, eine Rolle. Authentizität und emotionale Verbundenheit erlangt ein *Leader* „durch die Kraft seiner Worte“ (Korte 2002: 459), „die weitgehend intuitiv eingesetzt und verstanden“ (Weinlich 2002: 54) werden. Wie war in Entscheidungsprozessen diese interaktive Verständigung zwischen Schröder und der SPD? Auch soll untersucht werden, welches Verhalten in be-

stimmten Situationen, zum Beispiel Krisen oder auch politischen Erfolgen, an den Tag gelegt wird, also wie sich der *Leader* der Partei präsentiert und darstellt. Idealbilder können in solchen Momenten bis zu dem Grad vorgetäuscht werden, an dem sie ihre Glaubwürdigkeit verlieren (vgl. Weinlich 2002: 99).

3. Forschungsfragen und Grundannahmen

Die zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit sei noch einmal in Erinnerung gebracht: Gelingt es dem SPD-Vorsitzenden Schröder während seines Parteivorsitzes innerhalb des Kollektivakteurs SPD einen nachhaltigen Wertewandel zu initiieren und/oder zu begeleiten? Hierzu wurden Forschungsfragen entwickelt, welche den Analyseteil in drei Teile aufgliedern, um sich der Beantwortung der zentralen Fragestellung sukzessive zu nähern. In einem ersten Schritt liegt der Fokus auf der Person Schröders: Soziale Herkunft, politische Sozialisation und der Aufstieg in der Partei stehen im Fokus. Die Leitfragen sind: Worin bestand die zentrale Motivation Schröders? Welche Rolle spielt die Akkumulation von Macht und welche Rolle spielen inhaltlich-politische Zielsetzungen? Welches Verhältnis hat Schröder zur Macht und wie kann er diese Disposition innerhalb der SPD ausnutzen? Zunächst wird davon ausgegangen, dass, falls sich die Motivation Schröders weitgehend darin erschöpft, politische Macht zu akkumulieren und zu erhalten, es ihm nicht gelingt, *Transforming Leadership* innerhalb der SPD auszuüben. Folgende Unterfragen leiten die Analyse:

- Wie ist die jugendliche und politische Sozialisation Schröders zu charakterisieren?
- Ist die politische Karriere in Anlehnung an psychoanalytische Erklärungsmodelle (vgl. Kets de Vries 2004: 42f; Erikson 1976: 332; Lasswell 1960: 261; Freud 1916: 368) eine Form persönlicher Kompensation?
- Wie geht Schröder mit dem Phänomen der Macht um? Hat er einen Machtwillen (vgl. Großkopff 1994: 102)?
- Hat Schröder ein interaktionistisches Verständnis von Macht (vgl. Arendt 1993: 45; Lasswell/Kaplan 1950: 75)?
- Erfolgt sein Aufstieg eher mit oder eher gegen die SPD? Ist er ein Spatial Leader (vgl. Helms 2000: 422)?

Im zweiten Teil der Analyse soll das Zusammenspiel von Machtwille und inhaltlichen Vorstellungen Schröders beleuchtet werden. Wie bedingt sich dies beides – Machtakkumulation und politisch-inhaltliche Zielsetzung – in der *Party Leadership* durch Schröder? Hier wird vor allem abgehoben auf die Zeit des Parteivorsitzes Schröders von 1999 bis 2004. Somit wird in diesem Teil der Analyse zugleich der Fall beschrieben. Zunächst wird angesichts der zahlreichen Verweise auf die feh-

lende Richtung der Regierung Schröder¹⁶ davon ausgegangen, dass immer dann, wenn Schröder mit der Durchsetzung seiner inhaltlich-politischen Vorstellungen nicht weiter kommt und dadurch Machtakkumulation und Machterhalt gefährdet ist, er aus zuvor gewählten Konzepten ausschert und den opportuneren Weg, Gefolgschaft zu erlangen, wählt. Folgende Unterfragen leiten diesen Hauptteil der Analyse:

- Wie konstruiert Schröder inhaltliche Politikvorstellungen?
- Wie reagiert Schröder in Drucksituationen? Welche Handlungsmuster sind erkennbar?
- Wann ergreift Schröder die Initiative? Wann ist er aktiv, wann eher passiv?
- Wie ausgeprägt ist der Programmwille Schröders im Vergleich zum situativen Machtwillen?
- Wie arrangieren sich Schröder und die SPD – gerade angesichts einer *Spatial Leadership* – während der Zeit seines Parteivorsitzes?
- Überwiegt für Schröder die Richtlinienkompetenz des Bundeskanzlers vor der Rolle des Parteivorsitzenden?
- Verwendet Schröder Drohungen? Übt er Druck zur Durchsetzung seiner politischen Vorstellungen auf seine Gefolgschaft aus?

Zuletzt soll untersucht werden, welche Triebfedern des *Transforming Leadership* im Falle Schröder vorhanden waren und welche genutzt worden sind. Dieser Teil fasst auf der Grundlage der interdisziplinären Auswertung zur Entstehung von *Transforming Leadership* (vgl. Kapitel 2.3) den vorangegangenen Teil der Analyse der *Party Leadership* Schröders evaluierend zusammen. Denn entsprechend der Konzeption des *Transforming Leadership* gilt: Wenn Schröder *Transforming Leadership* innerhalb der SPD ausüben will, dann muss er seine Politikinhalte und

¹⁶ Fischer (2005: 8) bemerkt das Fehlen klarer Linien, die ausgesprochene Diversität prorammatischer Begriffe und das Hin- und Herschwenken zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern. Raschke und Tils fällen ein eindeutiges Urteil: „Schröder hatte kein strategisches Konzept für sein Regieren“ (Raschke/Tils 2007: 515). Konkretisiert heißt dies, dass zwar neue Policy-Instrumente durch Schröder gesetzt worden sind, jedoch geeignete „kontextsetzende Orientierung“ (Raschke/Tils 2007: 521) durch ihn nicht vorgegeben wurde. Die Mankos seiner Amtsführung sind „situationsorientierte Politik“ (Raschke/Tils 2007: 527), „Richtungsunsicherheit, fehlende thematisch-programmatische Linienführung, (...), keine erkennbare Gesamtstrategie“ (Raschke/Tils 2007: 528). Auch Kanzlerdemokratieforscher Niclauß (2004: 366) betont Defizite Schröderscher *Leadership* durch Inhalt. Des Weiteren wird Schröder als Kontextualist gezeichnet, der situativ und tagesfixiert aber ohne Kohärenz und stete Strategie handelt (vgl. Glaab 2007: 316). Korte (2007: 172) stellt als eine Charakteristik Schröders Regierens gespielte Kohärenz heraus. Die Regierung Schröder – so Meng, allerdings vor der Agenda 2010 – hat kein Projekt (vgl. Meng 2002: 213).

Zielvorstellungen durch erhebliche kommunikative Leistungen und Empathie vermitteln. Es müssen formulierte Ziele und Visionen vorhanden sein, welche den Grundvorstellungen der Gefolgschaft nicht widersprechen, mit seiner Biografie und seinem symbolischen Handeln übereinstimmen als auch normativ begründet sind. Es wird zunächst davon ausgegangen, dass Triebfedern des *Transforming Leadership* im Falle Schröders vorhanden waren, jedoch nur eingeschränkt von diesem fruchtbar gemacht worden sind. Folgende Unterfragen leiten die Analyse:

- Formuliert Schröder eine Vision, welche den Werten und Selbstwertgefühlen seiner Gefolgschaft nicht entgegen läuft (vgl. Neuberger 2002: 270f; Shamir/House/Arthur 1993: 580; Burns 1979: 202)?
- Bemüht sich Schröder um die stetige Kommunikation einer politischen Zielsetzung im Sinne visionärer Führung (vgl. Shamir/House/Arthur 1994: 29)?
- Zeigt Schröder Empathie für das Verhalten seiner potentiellen Gefolgschaft (vgl. Conger/Kanungo 1998: 52, 54)?
- Wie medientauglich ist Schröder (vgl. Häusermann 2001)?
- Schafft er sich Themenkompetenzen (vgl. Brettschneider 2002: 134)?
- Stiftet Schröder seiner potentiellen Gefolgschaft Identität (vgl. Sashkin 1989: 132)?
- Appelliert er an Gemeinsamkeiten? Wird die Kommunikation der politischen Zielsetzung bzw. Vision Schröders durch seine Biografie und symbolisches Handeln bekräftigt (vgl. Shamir/Eilam 2005; Laux/Schütz 1996: 41ff)?
- Verkörpert Schröder für Teile seiner Gefolgschaft innerhalb der SPD ein „Über-Ich“ (Kehrer 1982; Freud 1993: 69; Shamir 1995; Neuberger 2002: 180; Steyrer 2004)?
- Wie geht Schröder mit Mitarbeitern und seinem Umfeld um (vgl. Goleman/Boyatzis/McKee 2005)?

4. Analyseteil: Gerhard Schröders *Transforming Leadership*

4.1 Die Lebensgeschichte Gerhard Schröders: Erfolg macht erfolgreicher

4.1.1 Soziale Herkunft und politische Sozialisation: Politischer Aufstieg als Kompensation

Gerhard Schröder kam am 7. April 1944 in Blomberg-Mossenberg, Kreis Lippe, auf die Welt. Seiner Mutter fehlte das Geld für ein Krankenhaus, weswegen es eine Hausgeburt war. Der Vater Schröders, ein Hilfsarbeiter, der 1912 in Leipzig geboren wurde, fiel nur wenige Wochen nach der Geburt seines Sohnes als Soldat im Zweiten Weltkrieg. Schröder gehört zu den in den 1940er Jahren geborenen Kindern, die vaterlos aufwuchsen¹⁷. Die Kindheit Schröders spielte sich – gemeinsam mit der Mutter, welche die Familie durch Fabrikarbeit über Wasser hielt, und drei jüngeren Halbgeschwistern, für die Schröder deshalb verantwortlich war – in einer Notunterkunft für Kriegsopfer am Rande eines Fußballplatzes in Bexten ab. Die Verhältnisse der Familie Schröder waren in diesen Jahren durch äußerste Armut geprägt. Verwandtschaft, welche Bezugspersonen jenseits von Vater und Mutter hätte darstellen können oder finanzielle Unterstützung hätte leisten können, existierte nicht. So war Gerhard Schröder schon in frühesten Jahren ganz auf sich gestellt¹⁸, zumal ihm auch die Erziehung seiner Halbgeschwister oblag. Harte Arbeit auf Feldern und ausdauernder Einsatz auf dem Fußballfeld führten dazu, dass Schröder in seinem Heimatdorf bis heute unter dem Namen „Acker“ bekannt ist (vgl. Urschel 2002: 12ff). Die Ausprägung einer Männerrolle und die Schaffung von Regeln oblagen ihm selbst. Arbeitsbereitschaft, Eigenständigkeit und Durchsetzungsstärke ist ihm seit früher Kindheit als Notwendigkeit bewusst, was ihm wohl den späteren Habitus des Einzelkämpfers einbrachte (vgl. Micus 2005: 27). Micus hebt hervor, dass das Maß an Verantwortung, welches Schröder für Geschwister und Familie übernommen hat, unter der Gruppe der „Enkel“ Willy Brandts beispiellos war (vgl. Micus 2005: 31).

Schröders Jugend war geprägt durch „Scheune, Plumpsklo, Steckrübenpampe“ (Hoidn-Borchers/Wolf-Doettinchem 2004). In seiner Autobiografie schreibt Schröder: „Ich war unten, und das wurde mir selbst in kleinen Details unter die Nase

¹⁷ Die Mutter heiratete ein weiteres Mal, der Stiefvater konnte eine Vaterrolle jedoch infolge andauernder Krankenhausaufenthalte aufgrund schwerer Tuberkulose und einem ebenfalls frühem Tod nicht ausfüllen.

¹⁸ Zudem wird berichtet, dass Gerhard Schröder schon früh Durchsetzungsfähigkeit und Verhandlungsgeschick erlangte, da er mit Gerichtsvollziehern, die Gegenstände der Familie pfänden wollten, verhandelte (vgl. Hogrefe 2002: 99) und zudem Kaufverträge seiner Mutter über nicht unbedingt notwendige Gegenstände rückgängig zu machen versuchte (vgl. Herres/Waller 1998: 23).

gerieben. Unser Pfarrer kümmerte sich im Konfirmandenunterricht nur um die Kinder aus besseren Kreisen. Für den Rest war der Vikar zuständig. Ich fühlte die darin liegende Zurücksetzung. Ich wusste, welcher Platz mir damit zugewiesen werden sollte, und ich hasste den Pfarrer deswegen“ (Schröder 2006: 28). Die Ausgrenzung aus der bürgerlichen Gesellschaft ist für Schröder spürbar und erklärt die ersten Zeichen seines Ehrgeizes, seines Aufstiegswillens und seines Strebens nach sozialer Anerkennung¹⁹. Zum Wunsch nach sozialer Anerkennung schreibt Schröder: „Mein Stiefvater Paul Vosseler hatte Brüder. Einer war Dreher bei Krupp. Er hatte ein Motorrad, eine 250er Zündapp. Er und seine Frau besuchten uns gelegentlich. Sie waren die Reichen in der Familie. Reichtum ist ja relativ, schafft aber Ansehen; ein guter Beruf auch. Ich habe das in mir aufbewahrt“ (Schröder 2006: 16). Zu den älteren Jungen, die Fußball spielten, dachte Schröder: „Zu ihnen wollte ich gehören, wollte Teil der Mannschaft sein und mich für sie schinden, um das Runde in das Eckige zu bringen“ (Schröder 2006: 21). Dies alles lässt darauf schließen, dass der Wunsch nach sozialer Anerkennung wohl eine ganz entscheidende Motivation der Schröderschen Karriere von „ganz unten“ nach „ganz oben ist“²⁰. Die Frage, ob das Aufstiegsstreben Schröders eine Form persönlicher Kompensation war, ist auf der Grundlage der Auswertung der autobiographischen Äußerungen Schröders zu bejahen²¹.

Zur Herausbildung von Werten und zur Wahl von Wegen und Zielen sagt Schröder, dass ihn Folgendes stark geprägt habe: „Niemand war da, der mir in meiner Kindheit den Weg wies. Alles war Versuch und Irrtum unterworfen. Das ländlich-bäuerliche Umfeld hatte seine Grenzen. Was gut oder böse war, wurde oft durch spontane Klapse entschieden“ (Schröder 2006: 28). Für die Geburtskohorten 1938 bis 1948 existiert die These des Kontroll-Loches, was bedeutet, dass in der unmittelbaren Nachkriegszeit aufgrund von Kriegsstad und Gefangenschaft Vaterrollen fehlten und die Mütter mit der Beschaffung des Notwendigsten voll ausgelastet

¹⁹ „Irgendwann sagt Gerhard Schröder, für Bürgerliche gehörte es sich nicht, dass so ein Proletenjunge Kanzler wird und dass der auch noch wiedergewählt worden sei im Jahr 2002. Bis heute wirke das nach“ (Hofmann 2008).

²⁰ Der Biograf Hogrefe sagt, Schröder bezeichne politische Ämter selbst nicht ausschließlich als Leistung für die Allgemeinheit sondern auch als eine Form der Anerkennung, welche im Eigeninteresse Eitelkeit befriede (vgl. Hogrefe 2002: 149). Dies ist im Zuge der Analyse der *Leadership* Gerhard Schröders ein Beispiel dafür, dass kollektive und individuelle Interessen im Zuge der Machtausübung individueller Akteure an der Spitze von Kollektivakteuren durchaus auseinander fallen können (vgl. Rebenstorf 2005).

²¹ Schröder tröstete seine Mutter, wenn sie unter ihrer Armut litt, wie folgt: „Wenn sie einmal verzweifelt war, was selten vorkam, habe ich sie mit dem Hinweis zu trösten versucht, irgendwann würde ich sie mit einem Mercedes abholen. Zumindest dieses Versprechen habe ich einhalten können“ (Schröder 2006: 27).

waren. Folge dessen war eine kindliche Selbstsozialisation, die sich eher im Wegstreben von Familie und früher Eigenständigkeit zeigt (vgl. Fischer-Kowalski 1989: 53-61). Zudem weist Pfeil in einer Studie nach, dass um 1940 herum Geborene sich trotz der prekären Nachkriegsjahre und der sozialen Schranken des damaligen Bildungssystems durch den Glauben an Leistung und Bildung als Ausweg aus sozialer Stigmatisierung auszeichnen (vgl. Pfeil 1968). Trotz aller Barrieren und Zurückweisungen glaubte auch Schröder an die Aufstiegschance eines Arbeiterkinderes. Es kann daraus geschlossen werden, dass die Erfahrungen der Armut Schröders in seiner Jugend und sein von ihm selbst vorangetriebener Aufstieg aus dieser Armut sein Weltbild und auch seine politischen Vorstellungen maßgeblich geprägt haben. Unter Beachtung von Situation und Hintergründen Schröders Sozialisation kann somit festgehalten werden, dass Schröder das Kontroll-Loch kindlicher und jugendlicher Selbstsozialisation selbst durchlebte²².

Während der Jugend und der Phase politischer Sozialisation entstanden bei Schröder keine Ideale, an denen er in der Realität hätte scheitern können. Der Aufstieg aus ärmsten Verhältnissen ist weder ein Ergebnis visionärer Triebkraft noch intellektueller Motivation²³ sondern ein Ergebnis selbstbewussten Emporsteigens aus eigener Kraft und eisernem Wille. Die Generation kann Bedeutung haben für die Sozialisation (vgl. Kocka 2004: 34). Während Willy Brandt in die Arbeiterbewegung hineingeboren wurde (vgl. Rosenberger 2005: 44f) erfolgte Schröders politische Sozialisation in einer Zeit, „in der die Vulkane der alten Klassen- und Kulturmäpfe wohl noch Asche, aber keine Glut mehr produzierten“ (Dettling 2002). Die traditionellen Milieus und ihre Großorganisationen zeigten Risse. In Schröders Familie war niemand in der Arbeiterbewegung oder der SPD organisiert, auch wenn dies den sozio-ökonomischen Verhältnissen entsprochen hätte (vgl. Micus 2005: 55)²⁴. Wohl in Ermangelung elterlicher Vorbilder fand Schröder andere: „Helmut

²² Schröders Verständnis von Sozialstaatlichkeit setzt auf eine Balance zwischen Solidarität und Eigenverantwortung des Einzelnen (Schröder 2006: 268). Jeder muss dass, „was ihm objektiv möglich ist, für sich und seine Familie zuvörderst aufbringen, bevor er die Solidarität des Sozialstaates in Anspruch nimmt“ (Schröder 2006: 269). Dies wird bei den Betrachtungen der Triebfedern Schröderscher *Leadership* noch deutlich (vgl. Kapitel 4.3.1; 4.3.2).

²³ Willy Brandt sagte von sich, seine politische Sozialisation aus Büchern bezogen zu haben (vgl. Rosenberger 2005: 45).

²⁴ Dabei ist zu beachten, dass sich die politischen Vorfeldorganisationen der Parteien nicht unmittelbar nach 1945 wieder gründeten. Eine Subkultur, die zugleich einen ideellen Stempel aufdrückt, fehlte. Zudem lassen die materiell bescheidenen Verhältnisse der Nachkriegszeit – auch im Falle Schröders – darauf schließen, dass unmittelbarer Überlebensfragen dafür sorgten, dass am heimischen Küchentisch wohl kaum über Politik diskutiert wurde. Auch die nationalsozialistische Vergangenheit von Eltern und Lehrern beförderte nicht gerade die politische Bildung in den späten 1940er und 1950er Jahren (vgl. Fischer 1985: 358). Die Jugendlichen der 1950er erfuhren nicht die politischen Desillusionierungen derer, die noch bewusst im Nationalsozialismus gelebt hatten. So kommt es,

Schmidt faszinierte mich, vor allem seine rhetorische Brillanz“ (Schröder 2006: 29). „Der konnte so gut reden, hat ordentlich ausgeteilt“ (Schröder, zitiert aus Hogrefe 2002: 156), sagt Schröder über Helmut Schmidt. Imponieren konnte Schröder der damalige Hamburger SPD-Innensenator und vormalige Bundestagsabgeordnete zum einen, da er ein glänzender Rhetoriker war und zum anderen, da er sich durch seinen Einsatz im Rahmen der Hamburger Sturmflut 1962 den Ruf eines anpackenden Machers erwiesen hatte. Des Weiteren findet als Vorbild Schröders ein fiktiver TV-Anwalt, welcher schwierigste Fälle bestens löste, Erwähnung: „Wie Perry wollte ich werden“ (Schröder 2006: 31).

Durch staatskritische und marxistisch motiviertes Gedankengut zeichnete sich die an den Universitäten herausbildende Protestbewegung der sogenannten 68er aus. Bezuglich der Bewegung der 68er wird Schröder nur Mitläuferschaft unterstellt (vgl. Meng 2002: 30) und es ist nicht abzuweisen, dass sich diese Bewegung auch auf ihn ausgewirkt hat – doch zeichnet er sich nicht durch den typischen Habitus des 68ers aus. Er sagt, dass er „Dankbarkeit gegenüber einem Staat, der es mir doch ermöglicht hatte, den ersten Schritt nach oben zu tun“ (Schröder 2006: 33) empfand. Schröder war zwar ein Kind aus ärmsten Verhältnissen, ein Arbeiterjunge, doch war es wohl gerade das, was ihn von den jungen Protagonisten der Protestler der 68er unterscheidet, denn diese waren bürgerlich. Leute wie Schröder gingen einen harten Ehrgeiz kostenden Weg, doch war dieser im Vergleich zu den politischen Entfaltungen an den Universitäten der konformere.

Schröder als einem Kind aus Baracken (vgl. Urschel 2002: 20) war der Weg auf ein Gymnasium versperrt. Finanzielle Knappheit – die Oberschule kostete damals Schulgeld – und die vorherrschende Unsicherheit und Distanz der Arbeiterfamilien gegenüber Bildungsinstitutionen, die meist nur den bürgerlichen Kindern offen standen (vgl. Dahrendorf 1965: 5), beendeten 1958 den sogenannten ersten Bildungsweg Schröders mit dem Absolvieren der Volksschule. Ralf Dahrendorf (1965) stellte fest, dass Lehrer in der damaligen Zeit kaum eine Sensibilität für besondere Bedürfnisse und Fähigkeiten von Kindern aus dem Arbeitermilieu hatten. So war es auch im Falle Schröders, dass ein Lehrer die weitere Ausbildung auf einem Gymnasium für nicht geboten erachtete (vgl. Wenz 1979). So absolvierte

dass die 1940-1949 Geborenen als eine Generation der Unbefangenen (Blücher 1966: 305ff) gilt und in den 1960er Jahren somit schließlich ein Umschwung des politischen Bewusstseins stattfand.

Schröder bis 1961 eine Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann in Lemgo, arbeitete anschließend in einer Eisenwarenhandlung und holte an der Abendschule 1964 die Mittlere Reife nach. Die Abweisung einer Bildungsinstitution wird analog zur Abweisung durch die bürgerliche Gesellschaft Schröders Aufstiegswille weiter angestachelt haben. Hierfür sprechen Schröders autobiografischen Äußerungen. Das politische Engagement ist ähnlich ausgerichtet wie der Ehrgeiz und Wille verlangende zweite Bildungsweg. Es ist rational kalkuliert – „kopfgesteuert“ (Meng 2002: 30) – und in der Motivation vor allem sozialem Aufstieg geschuldet.

Der Blick auf die jugendliche politische Sozialisation Schröders, festgemacht an den biografischen und autobiografischen Dokumenten, beantwortet die Frage nach der ideologisch-programmatischen Verankerung: Eine ideologische Festlegung hat Schröder nicht, er verneint dies explizit und lehnt Ideologie als Mittel der Begründung von Politik ab. War Schröder gänzlich unpolitisch? Schließlich wurde er 1963 Mitglied SPD²⁵. Schröder hatte vor seinem Eintritt in die SPD allerlei Parteiveranstaltungen unterschiedlicher Parteien von ganz links bis ganz rechts besucht (vgl. Micus 2005: 56). Verschiedene Arbeitskollegen nahmen ihn mit (vgl. Urschel 2002: 26). Viele Parteiveranstaltungen – auch die der Deutschen Reichspartei – schreckten Schröder nicht ideologisch ab, vielmehr empfand er die althergebrachten Rituale und Verhaltensweisen als quälend langweilig (vgl. Gatter 1986: 9). Zum Zeitpunkt der politischen Orientierung Schröders wandelte sich die SPD mit ihrem Bad Godesberger Programm²⁶. Hinzu kommt die spezifische Situation der SPD in Göttingen²⁷. So kann das Bad Godesberger Programm und die attraktive Göttinger SPD als Voraussetzung dafür gelten, dass Schröder 1963, mit 19 Jahren, überhaupt der SPD beitrat. Dies ist wohl die notwendige, nicht aber hinreichende Voraussetzung. Der Parteibeitritt Schröders deutet nicht auf den Ausdruck einer programma-

²⁵ „Ich bin seit meinem 19. Lebensjahr Mitglied der SPD. Ich bin in unsere Partei eingetreten, weil sie auch ein Versprechen ist: ein Versprechen auf Chancen nicht nur für die, denen das von Haus aus gegeben ist.“ (Rede Gerhard Schröders auf dem ordentlichen Bundesparteitag der SPD in Nürnberg am 19.11.2001)

²⁶ Kennzeichen der SPD vor Bad Godesberg war ihre Verhaftung im marxistischen Denken des Klassenkampfes. So war sie stark ideologisch – der Gegensatz zwischen Arbeit und Kapital galt als unüberwindbar – und infolgedessen kollektivistisch, nach innen fixiert und autokratisch durchorganisiert (vgl. Saalfeld 1995). Die SPD der 1950er Jahre war für Jugendliche wenig attraktiv, zumal der Zufluss junger Nachwuchsfunktionäre versiegte, da es die entsprechenden Vorfeldorganisationen des Binnenkosmos der Arbeiterbewegung nach dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr gab. Durch die Bad Godesberger Wende – die Öffnung als Volkspartei und die Verdammung des Klassenkampfes in die Mottenkiste – wurde die SPD attraktiv für neue Schichten und Gruppen.

²⁷ Die Göttinger SPD, in die Schröder schließlich eintrat, wirkte attraktiv, verkörperte nicht das Ewiggestrige sondern stand für Aufbruch. Sie galt als nicht so strukturkonservativ weswegen der Godesberger Wandel dort schneller ankam und lebhaft diskutiert und erörtert wurde. In Göttingen – einer Universitätsstadt – hatte sich die SPD aus der Binnenfixierung gelöst und unterhielt Kontakte zu Studierenden, kirchlichen und bürgerlichen Kreisen (vgl. Grebing 2003: 75).

tisch-inhaltlichen Präferenz hin. Wohl aber war der Parteieintritt wie die Weiterbildung²⁸ ein Schritt hin zu mehr sozialer Anerkennung und Perspektive. Denn Schröder schreibt, er habe in dieser Zeit ohne „höhere Perspektive im Westfälischen als Lehrling hinterm Ladentisch“ (Schröder 1993: 71) gestanden. Mit Helmut Schmidt als Vorbild – dem Macher und Anpacker – wollte Schröder selbst auch seine eigene Lage verändern (vgl. Micus 2005: 69). Politische Theorie interessierte ihn dabei kaum.

Ausgehend von der Analyseebene Persönlichkeit ist der starke Aufstiegs- und Durchsetzungswille Schröders durch biografische Erklärungen – soziale Herkunft und daraus folgende Kompensationsbedürfnisse – begründet. So dominieren bei der Nennung der beobachtbaren Ereignisse, die dies belegen, auch die Hinweise aus biografischen und autobiografischen Dokumenten. Für Nachkriegskinder aus unteren sozialen Schichten als typisch nachgewiesene Verhaltensweisen, beispielsweise die Folgen des Kontroll-Lochs, treffen auf Schröder zu. Schröder will unbedingt aus der sozialen Stigmatisierung herausbrechen und zu denen gehören, die er „oben“ sieht. Dies motiviert ihn zunächst zur Höchstleistung auf dem Fußballfeld und bedingt den Eintritt in eine politische Partei. Deutlich wird anhand der frühen Prägung und der politischen Sozialisation Schröders, dass nicht auf eine klare ideologisch-programmatische Verankerung Schröders geschlossen werden kann. Die komplementär ausgewertete Sekundärliteratur – in diesem Falle Meng (2002) – kommt zu einem ähnlichen Ergebnis.

4.1.2 Erfolg durch *Spatial Leadership*

Schröder war ein Kämpfer-Typ, „der nach oben kam, weil er sich gegen andere durchsetzen konnte“ (Fischer 2005: 41). Es heißt, Schröder habe sein halbes politisches Leben „damit zugebracht, gegen die eigene Partei politisches Profil zu gewinnen“ (Dürr/Walter 2000). Die Distanz eines Politikers zu seiner Partei, gepaart mit starker Personalisierung des politischen Wettbewerbs und einer populistisch geprägten Führungsstrategie gilt als *Spatial Leadership* (vgl. Helms 2000: 422). Hogrefe nennt die Tatsache, dass Schröder Parteichef wurde, deshalb das, „was

²⁸ Auffallend ist die Parallelität des Parteibeitritts Schröders mit dem Bildungsweg: Als er der SPD beitrat, begann er, neben der Tätigkeit als Kaufmann in einer Eisenwarenhandlung die Abendschule, um das Abitur nachzuholen. Neben der Bildung sah Schröder wohl auch die Politik als ein mögliche Vehikel seines sozialen Emporsteigens. Schröder sagt selbst dass sein politisches Engagement auch „ein Stück Kompensation für die Vergangenheit“ (Herres/Waller 1999: 26) gewesen sei. Das politische Engagement ist somit ähnlich gestrickt wie der Ehrgeiz und Wille verlangende zweite Bildungsweg, den Schröder beschreitet.

man einen Treppenwitz der Geschichte nennt“ (Hogrefe 2002: 152). Der Abstand zwischen SPD und Schröder wird von Hogrefe gar als unüberwindbar bezeichnet (vgl. Hogrefe 2002: 159). Unter den Mitgliedern des SPD-Präsidiums ist es in der Zeit des Parteivorsitzes Schröders schwer, jemanden zu finden, der dessen politischen Erfolg in der Vergangenheit nicht zu verhindern suchte²⁹. Die Schröder anhettenden Attribute lauten machtversessen, unsolidarisch, maßlos, durchgeknallt und heimtückisch. Eine düstere Prognose für das Verhältnis von Schröder und der SPD stellte Peter von Oertzen auf: „Es wird der Tag kommen, da sie ihm von hinten in die Knie schlagen. [...] Die Partei wird ihn abschlachten“ (von Oertzen, zitiert aus Hogrefe 2002: 151)³⁰. Die Rolle als Außenseiter und unterkühlter Pragmatiker in der SPD wird Schröder von verschiedenen Seiten attestiert (vgl. Kaspari 2008: 211; Fischer 2005: 59). Anstelle von tiefer Bindung sei es lediglich Akzeptanz, welche die Mitglieder seinem Machtgeschick, die SPD in Regierungsverantwortung zu bringen und zu halten, entgegenbrächte (vgl. Schwennicke 1999). Eigene Genossen und das Parteiestablishment „haben [...] ihn über all die Jahre behandelt, als gehöre er irgendwie nicht dazu“ (Hogrefe 2002: 152). Zwar war er auch einer der Enkel Willy Brandts, doch als solcher in der Rolle des Außenseiters (vgl. Micus 2005). Der gerade aus der Außenseiterrolle resultierende Aufstiegswille, den Schröder schon in seinem Aufstieg durch Bildung bewiesen hat, setzt sich in der Partei fort. Die aus der Abweisung von Bürgertum und Bildungsinstitutionen resultierende Haltung, es allen zeigen zu wollen, ist auch in der politischen Karriere wiederzufinden. Seinen eigenen Aufstieg in der Partei muss Schröder selbst als einen Erfolg des sich Durchbeißens bei ständig lauernder Gefahr als Außenseiter wahrgenommen haben. Seine Mentalität wird als die eines wilden Hundes beschrieben: „Er beißt den, der ihm den Knochen aus dem Maul reißt, knurrt aber freundlich, wenn er gestreichelt werden will“ (Krause-Burger 2000: 140). Daraus entsteht eine Sichtweise, welche Abhängigkeiten in Seilschaften missachtet, Miss-

²⁹ Rudolf Scharping unterstellte Schröder einst charakterliche Defizite, Heidemarie Wieczorek-Zeul trat 1994 parteiintern gegen ihn an, Wolfgang Thierse sammelte noch 1998 Unterschriften gegen die Dresdner Thesen Schröders und Johannes Rau bezeichnete Schröder in den 1980ern als ein politisches Risiko: Die Aufzählung ließe sich fortsetzen.

³⁰ Schröder zeigte sich gern in italienischen Anzügen und beim Genuss teurer kubanischer Zigarren. Dies verärgerte zahlreiche SPD-Mitglieder. Die Vorstellung erinnert an die Anekdote vom Damoklesschwert aus Ciceros *tusculanae disputationes* 5,61-62. Damokles beneidete den Tyrannen um dessen Macht und Reichtum. Dionysios beschloss daher, Damokles anhand des sprichwörtlichen Damoklesschwerts die Vergänglichkeit, vor allem die seiner Position, zu verdeutlichen. Der Herrscher lud Damokles zu einem Festmahl ein und bot ihm an, an der königlichen Tafel sitzen zu dürfen. Zuvor ließ er jedoch über Damokles' Platz ein großes Schwert aufhängen, das lediglich von einem Rosshaar gehalten wurde. Als Damokles das Schwert über seinem Kopf bemerkte, war es ihm unmöglich, den dargebotenen Luxus zu genießen und schließlich bat er darum, auf die Annehmlichkeiten (und die damit verbundene Bedrohung) verzichten zu dürfen. Damokles hatte seine Lektion erhalten, dass Reichtum und Erfolg keinen Schutz vor Gefahren bieten.

trauen gegenüber Massenorganisationen befördert und das Teilen von Erfolg eher nicht ermöglicht.

Die Tatsache, dass Schröder sich eher gegen die SPD als mit der SPD durchsetzte, verleiht ihm laut Geppert ein überparteiliches Image, welches ihm öffentliche Popularität einbringt (Geppert 2002: 32). Der Zugang zu den Massen war Schröder wichtiger als Parteidisziplin (vgl. Anda/Kleine 2002: 29). „Es ist dieses Strickmuster, das ihn zum Bundeskanzler gemacht hat: Der aus einfachen Verhältnissen stammende, von persönlichem Ehrgeiz angetriebene, inhaltlich flexible Pragmatiker stößt auf Probleme in seiner Partei, die für seine Karriere den Umweg über Wahlsiege und Medienspiel nötig macht“ (Weidenfeld 1999: 56). Generell muss zudem eine grundlegende Abneigung Schröders gegenüber Parteigremien und Funktionsräumlichkeit in der SPD bestehen, welches er als ein „Kartell der Mittelmäßigkeit“ (Hogrefe 2002: 162) brandmarkt. Oft genug war die SPD eher ein Hindernis als eine Machtressource für Schröder. Als Partefunktionär – gar als Parteisoldat – hat Schröder sich selbst nie gesehen. Er ist nicht derjenige, der auf den Ruf der Partei wartet. Vielmehr ist er es, der sich direkt oder über die Medien an die Partei wendet, wenn er etwas von ihr will. Dieses Verhalten, sich bei wichtigen Entscheidungen vorher in den Medien festzulegen und dann die Gremien entscheiden zu lassen, habe Schröder „internalisiert“ (Fischer 2005: 45). So kam es, dass er im Wahljahr 1998 den Anschein zu erwecken versuchte, er „sei ein gleichsam gegen seine Partei, jedenfalls über deren eigentlichen Willen hinweg vom deutschen Volk, vertreten durch die Niedersachsen, gewählter Kanzlerkandidat“ (Zastrow 1998, vgl. auch Hefty 2004). Dies ist eine Form der auf die Spitze getriebenen Personalisierung von Sachfragen, der auch im Zuge der Auswertung der Presseberichterstattung ins Auge fällt. Schröder „ist ein Mann, der nicht zuallererst eine bestimmte Politik durchsetzt, er setzt vor allem sich selbst durch“ (Prantl 1999: 59). Dabei betreibt er den Aufstieg in der Partei durch Positionierung gegen die Partei über das Vehikel der öffentlichen Meinung. Kaspari bestätigt dies: „Seine Machtbasis war in erster Linie die Gunst der Öffentlichkeit, jedoch weniger der Rückhalt in der eigenen Partei“ (Kaspari 2008: 211).

Als Schröders Stärke gilt die Machteroberung (vgl. Raschke/Tils 2007: 508). Schröder schrieb selbst: „Was hat jemand in der Politik zu suchen, der die politische Macht nicht will“ (Schröder 1993: 67). Schröder vermittelt seiner Partei das Gefühl, dass er über nötigen Mut und nötige Stärke verfügt, seine Politik durchzu-

setzen. Immer wieder sehe er sich einer psychosozial mutlosen und demoralisierten SPD gegenüber, die ihrer selbst nicht sicher genug sei (Schröder 2006: 493)³¹. Schröder bezeichnet in seiner Autobiografie die Partei als Bremse³². In den Biografien, Publikationen und Berichten in Printmedien wird generell die Auffassung vertreten, dass Schröder stets und wie kein anderer nach Macht gestrebt hat³³. Dabei wird in den meisten Berichten das Machtstreben Schröders negativ dargestellt – „nichts ist ihm peinlich für dieses Ziel: Kein Schwenk, keine Intrige“ (die tageszeitung, zitiert nach Anda/Kleine 1996: 173) – doch wird auch kontrastierend dargestellt, dass der pragmatische Machtwille³⁴ Schröders Antwort auf die Ohnmacht des sozialdemokratischen Idealismus sei (vgl. Roß 1998: 35). Linksromantische Ansprüche, an denen er in der Realität hätte scheitern können, besaß Schröder im Gegensatz zur bestimmenden Kohorte der 68er in der SPD nie³⁵. Es entstand zwischen Schröder und der SPD so trotz aller Distanz ein Verhältnis der Abhängigkeit. Die SPD brauchte Schröder, um Wahlen zu gewinnen und machtbewusst nach vorne zu treten um politischen Einfluss zu erlangen. Schröder war derjenige, der es schaffte, den Eindruck zu erwecken, mit seinem Machtwillen und seiner demonstrativen Hinwegsetzung über Parteigremien und ihrer Beschlüsse dies am besten zu können.

³¹ Mit Blick auf den Parteitag im Bundestagswahlkampf 2005 sagt er: „Vor allem war es wichtig, dass es mir gelang, den Delegierten des Parteitages und den Mitgliedern der Partei zu zeigen, dass ich selbst den Kampf entschlossen aufnehmen wollte“ (Schröder 2006: 495).

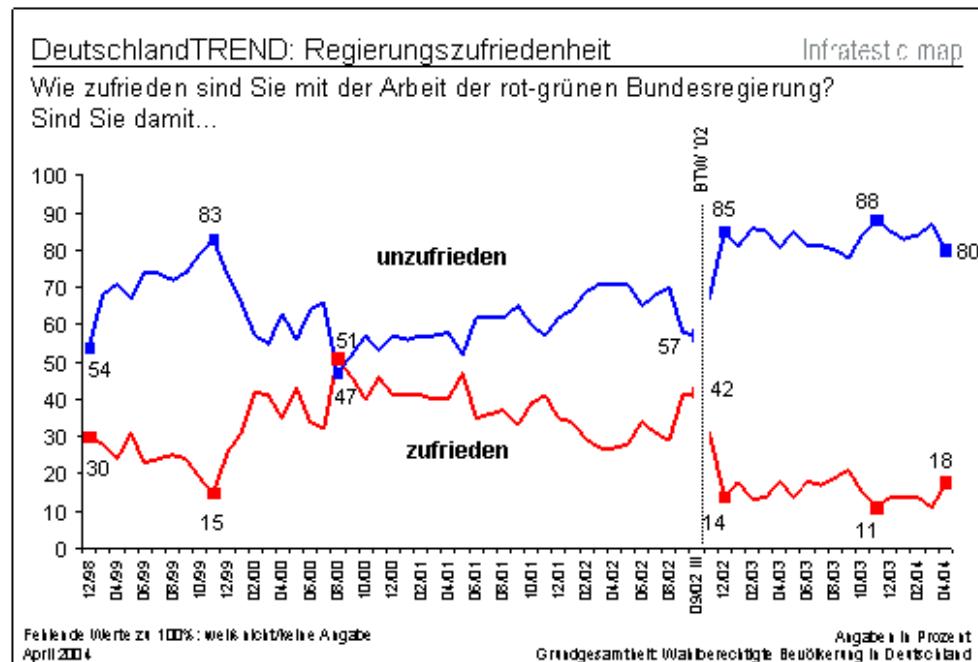
³² Die Auffassungen traditionalistischer SPDler und Gewerkschaftler führen aus seiner Sicht dazu, „dass die Durchsetzung der notwendigen Veränderungen im eigenen Lager oft mehr Kraft erfordert als das Überwinden der Opposition in Parlament und Gesellschaft“ (Schröder 2006: 269).

³³ Aus seinem Streben nach Macht machte Schröder dabei keinen Hehl. Es ist jedoch zu beachten, dass ein großes Ego beim Streben nach Macht mit Blick auf diejenigen SPD-Führungsanhänger, die gemeinhin als die Enkel Willy Brandts bekannt sind, kein Alleinstellungsmerkmal Gerhard Schröders ist. Der Zeitraum hierfür war die erste Hälfte der neunziger Jahre, in denen ohne Verzicht auf persönliche Verletzungen und auch ohne Rücksicht auf die Unversehrtheit der Partei (vgl. Micus 2005: 11) Björn Engholm, Gerhard Schröder, Rudolf Scharping und Oskar Lafontaine einen erbarmungslosen „Kampf ums vergoldete Ego“ (Eppler 1995) führten.

³⁴ Dabei stärkt Schröder abermals sein Selbstbild des pragmatischen Machers: „In der Tat hat Macht mehr mit Machen zu tun als mit Führen. Machen im Sinne von entscheiden, das für Richtig erkannte durchsetzen, besten Sinnes im Interesse derer [...] die den Auftrag dazu erteilt haben“ (Schröder 1993: 71). In Abgrenzung zu Helmut Kohl will er auf diese Art und Weise sein Verständnis von Macht positiv darstellen: „Andere, ich nenne sie hier mal die Saumagen-Fraktion, haben ein so ausgeprägtes Machtbewusstsein, dass sie im Alltag schon wieder darauf verzichten, etwas zu tun – es könnte ja ihre Macht gefährden. Sie gefallen sich am besten in der Gebärde der Macht, sehr schön, sehr lustbetont, nur leider ziemlich vordemokratisch“ (Schröder 1993: 66). Gerade mit Blick auf den frühen Kanzler Schröder, der sich – von eigenen Sozialdemokraten dafür als dekadent gescholten – gern in italienischen Anzügen und beim Genuss teurer kubanischer Luxuszigarren zeigte, wirkt diese Abgrenzung jedoch kontradiktionsfrei.

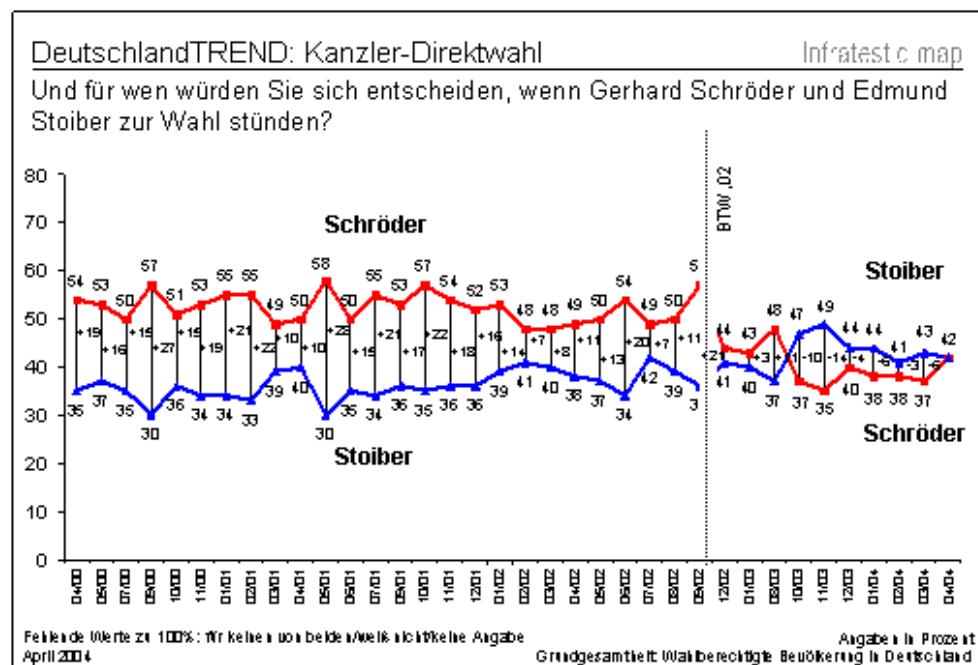
³⁵ Schröders Ex-Frau Hiltrud Schröder sagt: „Er hält den Verlust seiner Prinzipien wie viele seiner Kollegen für eine professionelle Qualität und hat das so gerechtfertigt“ (Schröder 1997: 80).

Grafik 3: Zufriedenheit mit der Bundesregierung 1998-2004



Quelle: Infratest-Dimap, abgerufen unter <http://www.infratest-dimap.de/de/umfragen-analysen/> am 25.02.2009

Grafik 4: Schröder und Stoiber im Vergleich bei der Kanzler Direktwahl 1998-2004



Quelle: Infratest-Dimap, abgerufen unter <http://www.infratest-dimap.de/de/umfragen-analysen/> am 18.02.2009

Die Grafik 3 im Vergleich zu Grafik 4 und 5 (Grafik 5 auf S. 65) zeigt, wie sehr Schröder Zugpferd der SPD bis Ende 2002 ist (vgl. Kapitel 4.1.3; 4.2.2) – durchgehend hat er als Person, in diesem Falle mit dem Gegenpart Edmund Stoiber, weit- aus höhere Zustimmungsraten als die SPD (vgl. Grafik 4) bzw. als die Bundesregierung an sich (vgl. Grafik 3). Diese Situation des Dilemmas, welche sich aus der *Spatial Leadership* Schröders ergibt, konnte in seiner Zeit als Parteivorsitzendem nicht aufgelöst werden. Ob sich das latente Spannungsverhältnis zwischen Schröder und der SPD zur Achillesferse³⁶ seines Parteivorsitzes entwickelt, ist Teil der Analyse in den nachfolgenden Kapiteln.

Mit Blick auf die ausgewertete Sekundärliteratur bestätigt vor allem die Strategieanalyse von Raschke und Tils die als Ergebnis der vorgenommenen Analyse zu konstatierende *Spatial Leadership*: „Schröder verdankte seinen Aufstieg so sehr gegen die Partei, dass er, nun an der Spitze, Schwierigkeiten hatte, mit ihr zu regieren“ (Raschke/Tils 2007: 511). Kritisch merkt Roß mit Blick auf Schröders Machtstreben an: „Es fehlt das Wozu der Macht, ohne das sie nicht dauerhaft wird“ (Roß 1998: 35). Was den unbändigen Aufstieg Schröders angeht, macht Hogrefe dann auch auf einen Widerspruch aufmerksam: „Robust boxt er sich nach oben, nimmt dabei auch gern die Ellenbogen und vor allem sein großes Mundwerk zu Hilfe. [...] Doch ist er erst einmal im Amt, macht er von seiner herausgehobenen Position eher vorsichtig gebrauch“ (Hogrefe 2002: 21). Dieser Widerspruch zwischen Machtwille und Programmwille wird noch zu beleuchten sein (vgl. Kapitel 4.2.1; 4.2.4). An der Macht angekommen, hat Schröder den Konsens zu seinem Programm gemacht (vgl. Hoinle 2005: 60)³⁷. Korte bezeichnet deshalb seine *Leadership* als Kanzler als die eines Umarmungskünstlers (vgl. Korte 2007: 170). Diese Rolle konnte gegenüber der Partei wiederum schwerlich ausgespielt werden, denn die Konsensorientierung des Kanzlers bedeutete sich erneut über parteiinterne Interessen, Absprachen und Beschlüsse hinwegzusetzen. Im Muster der *Spatial Leadership* Schröders bedeutet dies, öffentlich zu punkten, dafür jedoch den Groll der Parteifunktionäre auf sich zu ziehen. Diese wiederum bekommen dann zu hö-

³⁶ Die Achillesferse stammt als Begriff aus der griechischen Mythologie: Die rechte Ferse war die einzige Stelle, an welcher der Sagenheld Achilleus verwundbar war. Der Begriff wird heute vor allem als Metapher verwendet und bezeichnet eine verwundbare Stelle eines Systems oder einer Taktik.

³⁷ Viele Beispiele gibt es – so der erste Atomkonsens in Niedersachsen, der anschließende im Bund und auch die Konsens-Bemühungen im Bündnis für Arbeit – die darauf hindeuten, dass Schröder „in der Organisation des Ausgleichs von Interessen [...] seine politischen Talente am besten aufgehoben“ (Hogrefe 2002: 28) sah. Schröder reagierte als Bundeskanzler ab dem Zeitpunkt, zu dem sich die Mehrheitsverhältnisse im Bundesrat dramatisch geändert hatten, eh unter konkordanzdemokratischen Voraussetzungen.

ren, dass sie den Erfolg der Partei bei Wahlen – und damit in weiten Teilen wohl auch ihre Funktionen – nur Schröder zu verdanken haben (vgl. Graw 2004, Ehrlich 2003)³⁸. Die Auswertung von Presseberichten, autobiografischen und biografischen Dokumenten zeigt zahlreiche Ereignisse, welche eine Distanz Schröders zur SPD und eine starke Personalisierung seines Politik-Stils und seiner Entscheidungen erkennen lassen. Schröders Aufstieg in der SPD folgte dem Modell *Spatial Leadership*. Hoffnungsträger der SPD wurde er, da ihm zugetraut wurde, die SPD an die Macht zu bringen und dort zu halten.

4.1.3 Gerhard Schröder – der perfekte Wahlkämpfer

Wer *Transforming Leadership* im Sinne von Burns ausüben will, muss der potentiellen Gefolgschaft als Vertreter der eigenen Wünsche, Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen erscheinen. Laux verweist auf den schmalen Grad, den ein *Leader* zwischen Authentizität und Inszenierung beschreiten muss (vgl. Laux 1996: 171). Dies setzt kognitive Fähigkeiten voraus (vgl. Sashkin 1989: 127ff). Schröder wird „hohe Selbstdarstellungskunst“ (Leinemann 1998) zugeschrieben. Der „Chefentertainer made in Germany“ (Schütte 1999) habe ein ausgeprägtes Gespür für seine Wirkung in der Öffentlichkeit (vgl. Hogrefe 2002: 65).

Schröder betont – wie aus Autobiografie und Presseauswertung hervorgeht – stets, dass es unmöglich sei, Politik gegen die Stimmung in einer Gesellschaft zu betreiben (vgl. Schröder 2006: 105, 269; Williamson 2003)³⁹. Schröder strebte für alle ersichtlich nach Macht. Dabei lässt er jedoch deutlich werden, dass Politik und Macht für ihn nicht getrennt voneinander zu sehen sind. Biograf Hogrefe schreibt: „Politik zu verordnen kommt ihm gar nicht erst in den Sinn“ (Hogrefe 2002: 24). Schröder sei kein obrigkeitstaatlicher Typ. So zeigt sich bei Schröder ein theoretisches Verständnis und auf jeden Fall ein Gespür für Macht, welches dem interaktionistischen Modell (vgl. Arendt 1993) nahe kommt. Burns nennt *Leadership* ebenfalls einen kollektiven und beiderseitigen Akt, in dessen Mittelpunkt gemeinsame Ziele stehen, welche in einer interaktiven, sozialen Beziehung zwischen *Leader* und Gefolgschaft kommuniziert werden (vgl. Burns 1978: 19). Beachtenswert ist dabei,

³⁸ Infolge der abgestürzten Umfragewerte nach der Bundestagswahl 2002 wurde Schröder von verschiedenen Seiten in der Partei kritisiert. Hierzu rechtfertigte er sich wie folgt: „Das andauernde Stimmengewirr lasse ich mir nicht bieten. [...] Nicht die SPD hat die Bundestagswahlen gewonnen – ich habe sie gewonnen. [...] Wenn einer meint, es besser zu können, dann soll er es machen“ (Schröder, zitiert nach Sturm 2009: 110).

³⁹ „Nur wer über eine dauerhafte Mehrheit in der Gesellschaft verfügt, nur wer die Menschen jedes Mal wieder hinter seine Politik bringen kann, nur der wird auf Dauer Erfolg haben.“ (Rede Gerhard Schröders auf dem außerordentlichen Bundesparteitag der SPD in Bonn am 12.04.1999)

dass er sehr wohl Politik gegen die eigene Partei – Stichwort *Spatial Leadership* (vgl. Kapitel 4.1.2) – betreibt. Was dies im psychoanalytischen Ansatz zur Erklärung von *Transforming Leadership* bedeutet, wird noch in einem späteren Kapitel verdeutlicht (vgl. Kapitel 4.3.1; 4.3.3). In diesem Zusammenhang ist wichtig, dass Schröder durch die „Frontstellung gegen das Partei-Establishment [...] vom verbreiteten Unmut der Bürger über die Parteien (vgl. Geppert 2002: 32) profitiert⁴⁰. Darüber hinaus fällt auf, dass Schröder dort um Sympathie wirbt, wo klassischerweise nicht SPD-Potential zu finden ist. Gerade die Wechselwähler überzeugte Schröder als „politisches Passpartout, die Inkarnation der unerhörten Leichtigkeit des politischen Seins“ (Hogrefe 2002: 139). Der wahlkampftaktische Begriff der Neuen Mitte spricht hierfür (vgl. Kapitel 4.2.1). Was gibt es über diese beiden Punkte hinaus?

Schröder hatte keine Berührungsängste mit der Bevölkerung. Er suchte ständig den Kontakt zu Basis: „Ihm gelingt es, den Menschen glauben zu machen, ihm bereite das ständige Autogramme-Schreiben Freude, und er posiert dabei mit permanent eingemeißeltem Lächeln für die Kameras“ (Dieball 2002: 148). Schröder verzichtet gern auf die Distanz zwischen ihm und dem Volk und entspricht damit dem von Sennet hervorgestelltem Wunsch der Gefolgschaft nach Nähe (vgl. Sennet 2001: 424). Diese Nähe erreichte er beispielsweise damit, dass er in einer Folge einer bekannten Seifenoper im TV eine Nebenrolle übernahm⁴¹. Auch setze Schröder seine Familie – Ehefrau und Adoptivkinder – offen ein (vgl. Kaspari 2008: 310). In einem ZDF-Bericht heißt es, Schröder ließ „keine Gelegenheit aus, Nähe zu demonstrieren und dabei Regie zu führen. Kumpel Gerd zum Anfassen, aber nie ganz fassbar“. Dies sei „der Schröder der Supermärkte und Trivialwelten“ (Die Welt 2001). Die andauernde Botschaft dabei sei gewesen: „Ich bin einer von euch, kann was für Euch tun, spreche Eure Sprache“ (vgl. Richter 2002). In der Tat wählte Schröder oftmals eine relativ einfache Sprache und verwendete verbreitete Redewendungen. Schröder schaffte es dabei bestens, in alle Richtungen positive Botschaften auszusenden. Abhängig von der Zuhörerschaft inszenierte er sich als den „knallhart kalkulierenden Standortpolitiker“ (Graw 1998: 192), als zupackenden „Macher“ (Dietrich 1998) oder als den „Mann aus dem Volke“ (Dieball 2002:

⁴⁰ „Schröders Popularität zehrt davon, dass er gezielt und sichtbar Politik an seiner Partei vorbei oder auch gegen sie betreibt, um seine Unabhängigkeit von engen Parteidogmen zur Schau zu stellen.“ (Walter, zitiert nach Köpf 1998: 182)

⁴¹ Schröder absolvierte im Zuge seiner Imagekampagne auch einen Auftritt in der quotenstarken TV-Serie „Gute Zeiten, Schlechte Zeiten“. Hier übernahm er die Rolle eines Autoverkäufers. Dazu sagt er: „Die Leute reden mehr von meinem Auftritt in der Serie als von dem, was ich politisch von mir gegeben habe“ (Schröder, zitiert nach Dieball 2002: 148).

148f) der nicht an Verweisen auf seine soziale Herkunft spart. Somit agiert er ausgesprochen arenenspezifisch und passt sich in Stil und Sprache dem Auditorium an. Schröder bietet „viele Identifikationsflächen“ (Nervala 2002)⁴². Alles spricht dafür, dass Schröder das Wandern auf dem schmalen Grad zwischen bewusster Inszenierung und der Wahrung von Authentizität beherrscht.

Als Beispiele für die Empathie Schröders fällt gerade im Zuge der Auswertung der Presseberichterstattung der Bundestagswahlkampf 2002 – und damit die Flutkatastrophe an der Oder – auf (vgl. Holtz-Bacha 2006). Das Bild des anpackenden Krisenmanagers verbesserte sein Image gerade in den neuen Bundesländern. Schröder besuchte das Katastrophengebiet und trug Gummistiefel und einen grünen Parker des Bundesgrenzschutzes. Dies sei die Rolle, „die er am liebsten mag: die des Retters in der Not“ (Hannoversche Allgemeine Zeitung, 20.08.2002). Dabei traf er auch mit seinen politischen Äußerungen das Gefühl der Menschen⁴³. Eine weitere Stimmung traf Schröder mit seiner Kritik am Irak-Krieg, die zeitweise „anti-amerikanische Untertöne“ (Monath 2006) enthielt. So geißelte er gleich ein ganzes Gesellschaftsmodell, in dem die „kleinen Leute ihre Alterssicherung [verlieren], während die Manager Milliardenabfindungen kassierten“ (Voges 2002), und unterstreicht im Vergleich dazu Deutschland unter seiner Führung als einen Ort sozialen Zusammenhaltes, der Balance und der menschlichen Interaktion (Schröder, zitiert nach Die Zeit, 15.08.2002).

Der Bundestagswahlkampf 1998, aber vor allem die überraschende Aufholjagd der SPD im Bundestagswahlkampf 2002 – in sehr kurzer Zeit legte die SPD zwei Prozentpunkte zu (vgl. Grafik 4; 5) – bestätigt: Schröder war ein perfekter Wahlkämpfer mit einem ausgeprägten Gespür für Stimmungen, was seine Fähigkeiten für interaktionistische *Leadership* im Sinne des *Leadership*-Konzeptes von Burns – die Adaption von Wünschen und Bedürfnissen der potentiellen Gefolgschaft – unterstreicht. Biograf Hogrefe (2002) kommt zu dem gleichen Ergebnis, dass Schröder es schaffte, Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der Bevölkerung aufzufassen und schnell so zu formulieren, dass hieraus Zustimmung zu seiner Person und seiner Partei wurde. Dies konnte in diesem Kapitel anhand der Auswertung der Pres-

⁴² Nervala bezeichnet Schröder in diesem Zusammenhang wie folgt: Der „geborene Populist“ (Nervala 2002).

⁴³ Schröder lobte stets „Gemeinsinn und Solidarität“ (Dettmer 2002) und sprach sich für schnelle, unbürokratische Finanzhilfen aus. Keiner sollte nach der Katastrophe schlechter dastehen als vorher. Dies finanzierte Schröder durch die Verschiebung der zweiten Stufe der damaligen rot-grünen Steuerreform (vgl. Burger 2005).

seberichterstattung gerade im Umfeld der Bundestagswahl 2002 nachgewiesen werden. Schröder schaffte es, arenenspezifisch zu differenzieren und unterschiedliche Signale an unterschiedliche Gruppen zu senden. Dies alles gelang sogar in einer Situation, in der viele der Versprechungen aus dem Bundestagswahlkampf 1998 nicht in die Praxis umgesetzt worden waren⁴⁴.

⁴⁴ Hierzu sei noch eine Verhaltensweise angesprochen, auf welche Kaspari verweist. Schröder habe alle auch nur möglicherweise unpopulären Maßnahmen auf andere zu projizieren versucht (vgl. Kaspari 2008: 315). Im Falle des Sparkurses, der seine Popularität angesichts der in 2001 einbrechenden Konjunktur nach dem 11.09.2001 verlor, war dies Hans Eichel. Das Mautdebakel ging auf das Konto Manfred Stolpes und Hartz IV heißt auch nicht Schröder IV. So behielt Schröder es sich vor, wenn eine Maßnahme offensichtlich nicht die gewünschte Wirkung zeigte, eine Korrektur vorzunehmen und sich dann selbst mit Macherimage zu präsentieren und die Angelegenheit zur Chefsache zu erklären. „Bei Fehlschlägen sind andere Schuld, der Erfolg hat viele Väter“ (Geppert 2002: 34). Darüber hinaus ist als ausschlaggebender Grund für das Ergebnis der Bundestagswahl 2002 wohl auch noch die Schwäche des Gegenkandidaten in personenzentrierten Wahlkampfduellen, in denen Mediengewandtheit gefordert ist, zu nennen.

4.2 Der *Party Leader* Gerhard Schröder: Modernisierer ohne langen Atem

Der ordentliche Parteivorsitz Schröders begann im April 1999 und endete im Februar 2004. Somit umfasst die Dauer seines Parteivorsitzes knapp fünf Jahre. Im Vergleich zu anderen SPD-Vorsitzenden ist dies ein mittlerer Zeitrahmen. Während Willy Brandt dieses Amt 25 Jahre lang ausübte, waren Rudolf Scharping, Björn Engholm oder Kurt Beck kaum länger als zwei Jahre an der Parteispitze. Im Zeitraum des Parteivorsitzenden Schröder fanden inklusive seines Wahlparteitages zum Parteivorsitzenden drei ordentliche und vier außerordentliche Bundesparteitage der SPD statt⁴⁵. Hierbei stellte sich Schröder dreimal parteiinternen Wahlen und erzielte hierbei unterschiedliche Ergebnisse: Das schlechteste Ergebnis eines SPD-Parteivorsitzenden erhielt Schröder 1999 bei seiner erstmaligen Wahl. Er erhielt 75,9% der Stimmen (vgl. SPD-Vorstand 2001a). Im Dezember des gleichen Jahres konnte Schröder sein Ergebnis bei seiner Wahl auf dem ordentlichen Bundesparteitag verbessern: Er erhielt 86,3% der Stimmen (vgl. SPD-Vorstand 2001a). Zwei Jahre später verbesserte Schröder sein Ergebnis auf dem Nürnberger Parteitag auf 88,6% (vgl. SPD-Vorstand 2003a). Nach der umstrittenen Agenda 2010 wählten, wenige Monate vor seinem Rücktritt, noch einmal 80,83% der Delegierten Schröder in Bochum zum Parteivorsitzenden (vgl. SPD-Vorstand 2005). Die SPD stellte sich im Zeitraum des Vorsitzes Schröders einer Bundestagswahl 2002, zahlreichen Landtagswahlen und den Europawahlen 1999 und 2004. Während die Bundestagswahlen im Jahr 2002 ausgesprochen knapp von der SPD gewonnen wurden, zeichnen sich die Landtags- und Europawahlen fast durchgehend durch hohe Verluste und Wahlniederlagen aus.

4.2.1 Inhalte werden machttaktisch konstruiert

Die von Schröder besetzte Themenkompetenz Wirtschaft, sein Hang zu pragmatischem und situationsbezogenem Handeln, die marktorientierten Dresdner Thesen⁴⁶ – Schröder stellt sich im sozialdemokratischen Spektrum zwischen Modernisierern und Traditionalisten vor allem auf die Seite der Modernisierer. Die Abnahme der

⁴⁵ Dies waren die ordentlichen Bundesparteitage vom 07.-09.12.1999 in Berlin, vom 19.-22.11.2001 in Nürnberg und vom 17.-19.11.2003 in Bochum. Darüber hinaus fanden statt der außerordentliche Parteitag am 12.04.1999 in Bonn, auf dem Gerhard Schröder gewählt wurde, der außerordentliche Parteitag am 02.06.2002 in Berlin, der außerordentliche Parteitag am 20.10.2002 zur Annahme des Koalitionsvertrages in Berlin und der außerordentliche Parteitag am 01.06.2003 zum Thema Agenda 2010 in Berlin.

⁴⁶ Die zwölf Dresdner Thesen unter der Überschrift „Eckpunkte einer sozialdemokratischen Modernisierungs- und Reformpolitik“ zeichnen sich durch einen durch und durch wirtschaftsfreundlichen Ton aus. Die Globalisierung wird in diesen Thesen als Chance aufgegriffen – mehr Wettbewerb in allen gesellschaftlichen Bereichen solle die Antwort hierauf sein, nicht höhere Sozialleistungen (vgl. Hanke 1997). Wehr nennt die Thesen „Schröder pur“ (Wehr 1998: 163).

Bedeutung politischer Theorie nach dem Ende des Ost-West Konfliktes wird Schröders Aufstieg wohl zugute gekommen sein. „Er schien wirklich davon überzeugt, das es keine linke oder rechte, sondern nur moderne Wirtschaftspolitik gebe“ (Raschke/Tils 2007: 503). Schröder äußerte 2006, dass bereits zu Beginn seines Antrittes dem Modell des Rheinischen Kapitalismus aufgrund verschiedenster globaler Entwicklungen seiner Meinung nach die Basis entzogen worden sei (Schröder 2006: 262). Aus den Dresdner Thesen, die er gemeinsam mit dem Modernisierer Wolfgang Clement verfasst hatte, ging die Überzeugung hervor, Sozialleistungen müssten eingeschränkt werden.

Dieses Modernisiererimage funktionierte im Wahlkampf 1998 mit dem Gegenpart des programm- und traditionsbestimmten Lafontaines. 1998 war der Slogan, mit dem die SPD die Bundestagswahlen gewann, „Innovation und Gerechtigkeit“. Lafontaine kümmerte sich um sozialdemokratische Traditionalisten, Schröder gab den Modernisierer und Wahlkampfmanager Müntefering betrieb ein „Management der Heterogenität“ (Walter 2000b: 232)⁴⁷. „Wir waren davon ausgegangen, dass das weit in die Mitte und nach links reichende Duo Schröder/Lafontaine, das arbeitsteilig den Wahlkampf bestritten hatte, [...] durch [...] das [...] Regierungsgeschäft dann nach geleiten würde“ (Schröder 2006: 102)⁴⁸. Es gelang – so zeigte das Wahlergebnis 1998 – der Spagat zwischen strukturkonservativen, traditionalistisch-materialistischen Stammwählern und einem links-liberalen, fortschrittsorientierten und postmaterialistischen Spektrum. Auch wird es vor allem Schröder zugeschrieben, dass es gelang, mit Vertretern der Selbstständigen und den mittleren und höheren Bildungsschichten Wechselwähler aktiviert zu haben (vgl. Hilmer 2001: 101). Die SPD-Mitgliedschaft jedoch misstraute ihm, dem Modernisierer. Bei der breiten

⁴⁷ Thörmer merkt an, dass mit der Festlegung auf den Kandidaten Schröder Strategie und Wahlkampf im Grunde völlig verändert hätten werden müssen (Thörmer 1999: 410). Schröder setzte damals zur Verärgerung der Linken in der SPD seine Dresdner Thesen durch und erhielt Rückendeckung von Lafontaine, der Schröder zum gewinnen der Wahlen brauchte (vgl. Anda/Kleine 2002: 206f). Raschke und Tils formulieren bissig: „Schröder sah sich damals als der nützliche Idiot für eine Politik, die andere machen wollten“ (Raschke/Tils 2007: 504). Schröder war sich aber sicher: „Gegen das Amt des Bundeskanzlers war kein Kraut [...] gewachsen“ (Schröder 2006: 113). Mit Blick auf den Regierungsstart bezeichnet Schröder, dass „scheinbar erfolg versprechende hartnäckige Festhalten an den ökonomischen und sozialen Segnungen der Wiederaufbau-Ära nach dem Krieg“ (Schröder 2006: 86) als Fehler im Wahlkampf 1998. So wäre der „demographische Wandel nicht oder doch nicht ausreichend präsent“ (Schröder 2006: 86) gewesen, weswegen man den Eindruck einer sicheren Rente fälschlicherweise vermittelt habe. Als Selbsterneffekt bezeichnet er einen weiteren Fall wie folgt: „Wie wenig zugleich die durch Globalisierung wirksame Entgrenzung der Ökonomie unser Denken beschäftigte, offenbart mein öffentlich abgegebenes Versprechen, die Arbeitslosigkeit signifikant zu senken“ (Schröder 2006: 87). Dies bezeichnet Schröder jedoch als eine „unbedachte Reaktion auf Lafontaines in Zahlen gegossene realitätsferne Zuversicht“ (Schröder 2006: 87).

⁴⁸ Dabei nennt Schröder sich selbst als Ansprechpartner für den Verstand und Lafontaine als Ansprechpartner für die Seele (vgl. Schröder 2006: 102).

Wählerschaft punktete Schröder hingegen, beispielsweise aufgrund seiner interventionistischen Wirtschaftspolitik als niedersächsischer Ministerpräsident, auch mit dem Thema soziale Gerechtigkeit (vgl. Walter 2000b: 237). Der Einsatz Schröders im Wahlkampf unter dem Slogan „Innovation und Gerechtigkeit“ ist ein kalkulierter elektoraler Vorteil, mit dem eigene Mitglieder aktiviert und darüber hinaus Wählerstimmen maximiert werden sollten – von programmatischem Wandel oder einer Umorientierung des Kollektivakteurs SPD kann von daher zum Zeitpunkt 1998, vor der Übernahme des Parteivorsitzes durch Schröder, keine Rede sein (vgl. Eith 2003: 54). Dieses elektoral erfolgreich strategische Handeln programmierte die erheblichen Reibungen nach Regierungsantritt geradezu vor. Lafontaine als Vorgänger, der im Frühjahr 1999 aufgrund von Differenzen mit Schröder von allen politischen Ämtern zurücktrat⁴⁹, wird beschrieben als nicht leicht ersetzbar, weil er für seine Partei – und gerade den linken Flügel – „die politische Lichtgestalt seiner Altersgruppe“ (Bannas 1999) dargestellt habe⁵⁰. Die Ausgangslage während der Übernahme des Parteivorsitzes durch Schröder war instabil, da ein Machtvakuum entstanden war. Dem linken Flügel der SPD fehlte nach der Demission Lafontaines ein handlungsfähiger Kopf: Für die inhaltlichen Ideen des Modernisierers Schröder keine schlechte Voraussetzung. Inwiefern diese konsequent genutzt wurde, um die Modernisierungshaltung durch die Formulierung normativer Zielperspektiven im Zuge eines kollektiven Willensbildungsprozesses in die Partei hinein zu kommunizieren, was eine positive Voraussetzung für materielle Politikveränderungen wäre, ist noch wesentlicher Teil der weiteren Analyse.

Unmittelbar nach der Wahl 1998 hatte die Regierung Schröder klassisch sozialdemokratische Maßnahmen ergriffen⁵¹. Es herrscht die Einschätzung vor, dass diese Schritte noch maßgeblich durch den Einfluss Lafontaines vollzogen wurden (vgl. Fischer 2005: 61). Schröder war so als Modernisierer in die Defensive gedrängt –

⁴⁹ Zur Begründung des Rücktritts Lafontaines führt Schröder die Abneigung des Saarländers, Verantwortung zu übernehmen, an. Er sei ein „geborener Oppositionspolitiker“ (Schröder 2006: 128). Lafontaine selbst verweist auf Unstimmigkeiten mit Schröder als Grund für seinen Rücktritt: „Wir hatten uns in die Hand versprochen, das 1998 den Wählern vorgelegte Regierungsprogramm umzusetzen. Als Kanzler machte Schröder eine Politik, die das Gegenteil von dem war, was wir den Wählern versprochen hatten“ (vgl. Lafontaine 2006).

⁵⁰ Schröder erkennt seinen schwierigen Start als Parteivorsitzender: „Lafontaine war der unangefochte Star der Partei. Ich dagegen galt als zu pragmatischer und machtbewusster Mensch, der die Seele der Partei nicht wirklich wärmen konnte. Diese Rolle war Lafontaine zugefallen“ (Schröder 2006: 119).

⁵¹ Für 1999 und 2000 wurde der Demographiefaktor in der Rente ausgesetzt, die Rentenversicherungspflicht wurde auf Scheinselbstständige ausgedehnt, Lockerungen des Kündigungsschutzes der Regierung Kohl wurden zurück genommen. Auch die Einschränkungen der Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall wurden zurück genommen; das Gleiche galt für eine stärkere Eigenbeteiligung im Gesundheitsbereich.

all dies entsprach kaum dem von ihm zum Ausdruck gebrachtem Repertoire des Modernisierers – und versuchte nach Lafontaines Abgang eine programmatischen Initiative einzuleiten, mit der er sich als Modernisierer kenntlich zeigen wollte⁵². Kurz nach seiner Wahl zum Parteivorsitzenden, also noch vor dem Berliner Parteitag im Dezember 1999, nahm Schröder einen programmatischen Aufschlag mit dem Fokus auf die zukünftige Ausrichtung sozialdemokratischer Wirtschafts- und Sozialpolitik vor. Am 08.07.1999 stellte Schröder gemeinsam mit Tony Blair in London das Schröder-Blair-Papier vor, das an die im Bundestagswahlkampf 1998 beschworene Neue Mitte und den von Anthony Giddens vorgedachten Dritten Weg der Sozialdemokratie anknüpft. Das Schröder-Blair-Papier konstatiert einige erhebliche Abweichungen von Standpunkten traditioneller Sozialdemokratie. So wird soziale Gerechtigkeit in den Gegensatz zu sozialer Gleichheit gestellt, eine Senkung staatlicher Ausgaben gefordert, die Notwendigkeit der Effizienzsteigerung sozialer Leistungen proklamiert und einhergehend mit einer „angebotsorientierten Agenda für die Linke“ (Schröder/Blair 1999: 4) zum stärkeren Vertrauen der Sozialdemokraten in die Kräfte des Marktes aufgerufen⁵³. Schröder versuchte, 1999 auf das erfolgreiche Modell Großbritannien zu verweisen und dockte sich an Tony Blair an – es wird an verschiedenen Stellen festgestellt, dass Schröder eher das Papier wollte als Blair, der es nicht brauchte, da seine Labour Partei bereits eine Transformation durchlaufen habe (vgl. Zitzelsberger 1999; Fischer 2005: 75f). Das englische Wasser des Erfolges sollte auf diesem Weg nach Deutschland geleitet werden. Das Schröder-Blair-Papier erzielte jedoch infolge eines Mangels an kommunikativem Taktgefühl Schröders nicht die erwünschte Wirkung (vgl. Hefty 2004; Kapitel 4.2.3)⁵⁴. Ein Faktor war, dass Blair 1999 im Zenit seines Erfolges stand: „Seine Modernisierungsrhetorik und seine politischen Erfolge sollten nun auch Glanz auf

⁵² Als programmatisches Signal wurde öffentlich der Rücktritt Oskar Lafontaines gewertet, der zu einem zweiten Sieg des Kapitalismus über die Planwirtschaft hochstilisiert wurde (vgl. Hogrefe 1999).

⁵³ Schröder bezeichnet die Initiative in seinen Memoiren als „Versuch, eine Strategie europäischer Sozialdemokraten zu formulieren, die eine angemessene Antwort auf die beiden großen Herausforderungen der Zeit – demographischer Wandel und Globalisierung – geben sollte“ (Schröder 2006: 275).

⁵⁴ Die Einbringungen der Reformsozialdemokraten Schröder und Blair erfolgte in Deutschlands Sozialdemokratie ohne den Vorlauf eines innerparteilichen Willensbildungsprozesses im Zuge einer Programmdiskussion und wurden dann von weiten Teilen der Partei abgelehnt. Partizipation der SPD am Entstehen des Schröder-Blair-Papieres hatte es genauso wie eine umfassende und konsequente Diskussion der Reform und Erneuerung sozialdemokratischer Grundwerte in Zeiten der Globalisierung und Entstaatlichung nicht gegeben. Der als Mediencoup geplante Aufschlag des Papiers vor der Europawahl 1999 deformierte so eher zu einer programmatischen Kampfansage. Kritiker sprachen von der „neue[n] Gefühllosigkeit“ (Prantl 1999: 73) der SPD, dem „Bruch mit der Arbeiterbewegung“ (Zeuner 1999: 133) und einer „angebotspolitischen Wende“ (Sell 2000: 159). Butterwegge liest zwischen den Zeilen des Schröder/Blair-Papiers das „Stammtischgerede über die soziale Hängematte“ (Butterwegge 2005: 237) heraus und sieht in ihm somit das Abrutschen der SPD-Reformer in populäre Sozialstaatskritik.

den neuen Deutschen Kanzler werfen“ (Fischer 2005: 71). Das Schröder-Bair-Papier war als Medien-Coup angelegt und sollte ihn in der Öffentlichkeit nach dem Abgang Lafontaines als Modernisierer darstellen – dies brachte Schröder „vor allem jenseits der Partei“ (Weidenfeld 1999: 70) voran. Außerdem begann Lafontaines Nachfolger im Amt des Bundesfinanzministers Hans Eichel unmittelbar nach Amtsantritt materielle Politikveränderungen vorzunehmen. Sein neues Rezept war ein Haushaltkskonsolidierungsprogramm, welches dem klassischen Mittel sozialdemokratischer Finanzpolitik – schuldenfinanzierte Konjunkturprogramme im Sinne keynesianistischer Steuerung – gegenüberstand. Im November 2001 wurde dieser Wandel durch den Nürnberger Parteitag der SPD ohne Murren mitgetragen. Der entsprechende Leitantrag „Sicherheit im Wandel“ stützte den Sparkurs (vgl. SPD-Vorstand 2001b).

Ein Konzept, das Schröders Verständnis der drei sozialdemokratischen Grundwerte (vgl. Kapitel 4.3.2) aufgreift, ist die von ihm im Jahr 2000 ins Spiel gebrachte Zivilgesellschaft⁵⁵. Dies war der zweite Versuch, der Schröderschen Arbeit „den Glanz eines gesellschaftspolitischen Konzepts“ (Fuhr 2000) zu verleihen. Die politische Vision der Zivilgesellschaft erteilt dabei einer durch und durch marktliberalen Gesellschaft eine Absage – sie zielt eben nicht „auf die prinzipielle Entpolitisierung der Aufgabe, sondern auf gesellschaftliche Formen ihrer politischen Bewältigung“ (Meyer 2000: 663) ab. Die Modernisierung von Sozialdemokratie wird hier auf einer weniger kontroversen Ebene diskutiert, als dies durch das Schröder-Blair-Papier erfolgte. Die Nutzung der internationalen Bühne zur programmatischen Erneuerung der Sozialdemokratie nutzte Schröder durch die Konferenz „Modernes Regieren im 21. Jahrhundert“ – nun lud er die ganze Riege sozialdemokratischer Regierungschefs nach Berlin ein⁵⁶, um ausführlich Chancen und Risiken der Globalisierung zu diskutieren. Deutlich wird, dass Schröders Äußerungen von politischen Zielvorstellungen versuchen, Widersprüchliches in einen Zusammenhang zu stellen

⁵⁵ „Die zivile Bürgergesellschaft ist eine Gesellschaft der Freiheit und der Selbstbestimmung, der Solidarität und der Gerechtigkeit. Eine Gesellschaft, die nicht von Klassen beherrscht wird, sondern souveränen Bürgern ihre Eigenständigkeit und ihre Eigenverantwortung zurück gibt.“ (Rede anlässlich der Festveranstaltung 125 Jahre Vereinigungs-Congress der Lassalleaner und der Eisenacher in Gotha am 20.05.2000)

⁵⁶ Mit der Konferenz „Modernes Regieren“ hob Schröder zivilgesellschaftliche Erneuerung als sozialdemokratische Kernidee sogar auf die internationale Bühne und verkündete sie im Konsens mit Bill Clinton, Göran Persson, Thabo Mbeki, Wim Kok, Kostas Simitis, Massimo D'Alema und diesmal auch Lionel Jospin. So nutzte Schröder für seine *Leadership* internationale Größen anstatt seine Reformideen auf Veranstaltungen der SPD-Bezirke oder Landesverbände durchzuklinieren. Internationale Kooperation sollte die Partei von den Reformnotwendigkeiten überzeugen.

und somit Konfliktlinien aufzulösen⁵⁷. Schröder setzt dabei grundsätzlich alle Inhalte in eine Verbindung zur gesellschaftlichen Erneuerung⁵⁸. Die Einordnung beispielsweise seiner Wirtschaftskompetenz in umfassendere Konzepte seiner Politik gelingt jedoch kaum, da er versucht, Widersprüchliches zu vereinen.

Die Zeit im Vorfeld der Bundestagswahl 2002 war trotz der Tatsache, dass Schröder durch die Finanzpolitik seines Ministers Hans Eichel und seine programmatischen Impulse als Modernisierer der Sozialdemokratie galt, gezeichnet durch eine starke Orientierung des SPD-Vorsitzenden an den Gewerkschaften – also dem traditionellen SPD-Stammklientel. Eine konsequente Linie als Modernisierer wurde nicht durchdekliniert (Vgl. Kapitel 4.2.4). Schröder setzte nunmehr in keiner Weise auf den Dritten Weg oder die Neue Mitte. Lediglich der Ansatz Zivilgesellschaft wurde noch gelegentlich erwähnt. Fischer betrachtet das Abrücken Schröders von der Linie Blairs und begründet es damit, dass Blair viel stärker, im Zweifel auch im Dissens und auch schon vor der Übernahme des Premierministerpostens, programmatischen Wandel in seiner Labour Party vorangebracht hätte (vgl. Fischer 2005: 136). Offensichtlich wird, dass Schröder die Betonung von programmatischem Wandel der Sozialdemokratie im Sinne eines Dritten Weges im Vorfeld der Bundestagswahl 2002 elektoral schlicht als nicht opportun erschien. Er warb vielmehr um die Unterstützung der organisierten Arbeitnehmerschaft und leitete einen Annäherungskurs an die Gewerkschaften ein, bei dem betont wurde, dass der Status quo gewahrt werden solle, Sozialleistungskürzungen mit ihm nicht zu befürchten seien, und sich Reformen am Arbeitsmarkt auf den Bereich der Vermittlung beschränken sollten (vgl. Sauga/Hammerstein 2002).

Insgesamt fällt anhand aller in diesem Kapitel aufgeführten inhaltlichen Initiativen Schröders auf, dass er die Konzepte nicht selbst entwickelt hat. Die ausgewertete Sekundärliteratur stützt diese Erkenntnis, da ein „inhaltliche[s] Anlehnungsbedürfnis“ (Raschke/Tils 2007: 513) Schröders konstatiert wird, mit dem er versucht, das ihm nachgesagte Defizit durch das Andocken an andere Ideen auszugleichen. Eichels Sparkurs, das Aushandeln des Bündnisses für Arbeit, die Vorschläge von Peter Hartz, die zahlreichen anderen Kommissionen oder gar der Atomkonsens, der

⁵⁷ Hierzu sagt Schröder: „Wir waren uns einig, dass modernes Regieren eine Politik bedeutet, in der Wirtschaftswachstum gepaart sein muss mit dem Streben nach Vollbeschäftigung, sozialer Gerechtigkeit und dem Schutz der Umwelt“ (Schröder 2006: 330).

⁵⁸ „Was unser Land braucht, ist eine Politik, die Balance hält. Die Innovation und Gerechtigkeit, die Eigenverantwortung und Solidarität, die Erneuerung und Zusammenhalt verbindet.“ (Rede Gerhard Schröders anlässlich des Kongresses „Die Mitte in Deutschland“ am 20.02.2002 in Berlin)

im Grunde den Grünen zufiel – viele positive Referenzen waren erkennbar, eine eigene Linie entstand nicht. Auch Fischer bemerkt das Fehlen klarer Linien, die ausgesprochene Diversität programmatischer Begriffe und das Hin- und Herschwenken zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern (vgl. Fischer 2005: 8). Beim Schröder-Blair-Papier verbrannte sich Schröder die Finger (vgl. Kapitel 4.3.3)⁵⁹. In keiner Äußerung Schröders in den ausgewerteten Dokumenten nach 1999 – abgesehen von seiner Autobiografie aus dem Jahr 2006 – findet dieses Dokument noch Erwähnung. Die Initiative zur Zivilgesellschaft und die Konferenz „Modernes Regieren“ wurden nicht konsequent fortgeführt. Obwohl Schröder – auch durch die Initiative Zivilgesellschaft in 2000 und die damit verknüpfte Konferenz „Modernes Regieren“ – programmatische Initiativen startete und eine Programmdiskussion in der SPD 1999 begann, die ihm zumindest inhaltlich entgegen kam, stellte er diese auf dem Nürnberger Parteitag 2001 ein (vgl. Kapitel 4.3.3). Die Auswertung der Reden Schröders beweist: Da es elektoral als nicht opportun erschien, wurde im Zuge des Bundestagswahlkampfes 2002 das Image als Modernisierer völlig aus dem Programm gestrichen. Deshalb machte er weiter mit den bekannten inhaltlichen Spagaten, ohne sie sinnvoll auszufüllen. Schröder nutzte nicht die Möglichkeit, dass Begriffspaar „Innovation und Gerechtigkeit“ durch das Spannungsfeld der Regierungsarbeit zu führen, um es schließlich als Ausdruck einer unverkennbaren Modernisierungshaltung programmatisch zu verdichten (vgl. Raschke/Tils 2007: 515). Zimmermann (200) brandmarkte dies als „viel Rhetorik, wenig Richtung“. Möglich war dieses Fehlen des roten Fadens, da es in der SPD zuvor keine klare Konzeption gegeben hatte, sondern die Heterogenität der Neuen Mitte. Dies alles spricht nicht für die im theoretischen Teil zu *Leadership* genannte nötige Kompetenz des *Leaders*, Probleme und auch ihre Lösungen eigenständig zu benennen (vgl. Kaina 2002).

Der Umbau des Sozialstaates, der ab 2003 unter dem Titel Agenda 2010 vollzogen wurde, konnte so kein sozialdemokratisches Projekt werden. Auf diese Maßnahmen war die Partei in keiner Weise vorbereitet gewesen – eine Wertetransformation, welche die Agenda 2010 für sozialdemokratisches Gedankengut aufnahmefähig gemacht hätte, hatte nicht stattgefunden bzw. war nicht in die Strukturen durchge-

⁵⁹ Schröder hatte eigentlich auch eine Buchpublikation geplant, in der er den Rahmen seiner Modernisierungspolitik abstecken wollte. Wegen „allzu neoliberalen Tönen“ (Der Spiegel 1998a) zog er die Veröffentlichung jedoch zurück und das Buch erschien unter dem Namen Bodo Hombachs – es handelte sich um eine globale Übernahme der Gedanken Giddens in den deutschen Kontext. Das Buch heißt: „Aufbruch. Die Politik der Neuen Mitte“ (Hombach 1998).

drungen. Der Verweis auf den drohenden Verlust der Regierungsfähigkeit der SPD half Schröder 2003 in seinem Kampf um die Agenda 2010 innerhalb der Partei dann nicht mehr (vgl. Heims 2003, Williamson 2003). Deshalb kam es in der SPD zu einem Prozess nachholender Programmierung (vgl. Meyer 2007: 83ff), der einen Abschluss erst mit dem neuen Hamburger Programm 2007 fand. Für die Periode seit seinem Antritt als Parteivorsitzendem bis zur Bundestagswahl 2002 kann von daher konstatiert werden, dass Schröder – obwohl er sich als Modernisierer heraus-schält, was die Analyse der Primärdokumente anhand der Dresdner Thesen, des Schröder-Blair-Papiers oder des Aufsatzes zur Zivilgesellschaft nachweist – ent-sprechend der Absicht des größten elektoralen Vorteils keinen eindeutigen Moder-nisierungskurs in der SPD verfolgte, da die von ihm konstruierten Inhalte stets machtpolitisch opportun erscheinen mussten.

4.2.2 Tauschhandel: Freie Hand für gute Umfragewerte

Schröder versorgte nach anfänglichen Schwierigkeiten 1999 im Zeitraum zwischen 2000 und 2002 die SPD mit guten Umfragewerten und relativ erfolgreichen Be-hauptungen bei Wahlen in den Ländern NRW und Schleswig-Holstein in 2000 und den Kommunen. Am 07.01.2002 lag die SPD bei 38% und steigerte ihre Werte in den darauf folgenden Monaten noch über die 40%-Marke. In diesem Bereich hielt sich die SPD bis Ende 2001. 2002 kam die SPD kurz vor der Bundestagswahl auf nur noch 33% – Schröder schweißte die Mitglieder in der Situation vor der Bundes-tagswahl 2002 zusammen und behauptete sich und seine Partei knapp mit 38,5% (vgl. Grafik 5 auf Seite 66). Die guten Zahlen 2000 bis Anfang 2002 können erklärt werden mit den guten Rahmenbedingungen, die Schröder vorfand: Die CDU ver-strickte sich in einen Parteispendenskandal, ihr neues Führungspersonal war noch eher am Proben als im Ernstfall aktiv, und bei zwei Landtagswahlen behauptete sich die SPD. Gleichzeitig startete er zahlreiche Initiativen, mit denen er bei ganz unterschiedlichem Klientel punkten konnte. Stellvertretend können hier die Rettung des Konzerns Holzmann, die „Greencard-Initiative“ oder die entschlossene Kabi-nettumbildung während der BSE-Krise angeführt werden. Das neue Gesetz zur betrieblichen Mitbestimmung war der Gruß an die Gewerkschaften⁶⁰. Die ersten zwei Jahre seines Parteivorsitzes verliefen reibungslos: Hier war die SPD ein

⁶⁰ Korte stellt hierzu fest: „Er regiert, als ob jeden Tag die Wahllokale geöffnet wären“ (Korte 2007: 192).

„funktionierendes Instrument des Kanzlers“ (Niclauß 2004: 365)⁶¹. Hinter dem Kanzler scharte sich die Partei, denn er sicherte die Macht der Mandatsträger (vgl. Kühne 2004). *Transactional Leadership* bedeutet im dichotomen *Leadership*-Modell nach Burns, welches in *Transactional* und *Transforming Leadership* unterscheidet, eine auf rationalem Tausch basierende Beziehung zwischen *Leader* und Gefolgschaft. Im Subsystem Partei kann dies bedeuten, dass ein *Party Leader* Unterstützung dafür erhält, dass er die Partei mit guten Umfragewerten und Wahlerfolgen versorgt (vgl. Burns 1979: 258; Burns 2003: 24).

Dabei wurde auf dem Berliner Parteitag 1999 eine Programmkommission eingesetzt, welche eine Überarbeitung des Berliner Programms der SPD aus dem Jahr 1989 vornehmen sollte. Eine Programmdiskussion impliziert zunächst eine Veränderung von Werten und Zielen des Kollektivakteurs SPD – also *Transforming* anstelle von *Transactional Leadership*. Die Einsetzung der Kommission geschah ein halbes Jahr nachdem das Schröder-Blair-Papier die von Schröder gewünschte Wirkung nicht entfaltet hatte. Kritiker des Schröder-Blair-Papiers und junge Abgeordnete, die programmatische Äußerungen nun als Profilierungschance verstanden⁶², forderten einen Programmprozess. Die Einsetzung der Programmkommission war eine Verlegenheit, welche sich aus dem Fehlstart des Schröder-Blair-Papiers ergab (vgl. Fischer 2005: 83)⁶³. Leiter der Programmkommission wurde Rudolf Scharping, der – als er hierin einen Machtgewinn erkannte – entschlossen nach dem Posten griff. Die Erarbeitung eines neuen Programms der SPD wurde von verschiedenen Seiten als Chance gesehen, in der Regierungsverantwortung einen neuen Rahmen zu schaffen, also diejenigen Ziele und Utopien, nach denen eine Programmpartei ruft, auszuformulieren und in eine Beziehung zur Regierungspraxis zu setzen. Laut Glotz war es „nur eine offensive programmatische Diskussion nach dem Muster des Godesberger Programms“ (Glotz 2000: 7), die Schröder in der Situation des

⁶¹ Schröder hatte eine geschlossene, disziplinierte und folgsame Partei hinter sich – Niclauß schließt gar: „Seine Kontrolle über die SPD ist noch weitgehender als die seines Vorgängers über die CDU“ (Niclauß 2004: 367).

⁶² Auch angesichts des Sommerloches schlug die SPD-Gruppe Netzwerk Berlin – eine kleine Gruppe, in der 14. Legislaturperiode gegründet von jungen sozialdemokratischen Abgeordneten, um pragmatische Politik zu verfolgen – eine Überarbeitung des Berliner Programms der SPD vor. Nach Einschätzung von Fischer gelang dies der damals relativ unbedeutenden Gruppe nur, weil Scharping die Initiative aus eigenem Interesse heraus aufgriff (vgl. Fischer 2005: 84).

⁶³ Es heißt, dass weder Schröder noch Müntefering eine Programmdiskussion wollten. Müntefering war zum damaligen Zeitpunkt eher mit der Umstrukturierung der Partei beschäftigt (vgl. Schwennicke 2000b; Fischer 2005: 84) und Gerhard Schröder ließ verlauten, dass eine andauernde Debatte das Konsolidierungsprogramm seiner Bundesregierung gefährde (vgl. Niclauß 2004: 348).

Regierenden als Vorsitzender einer Programmpartei langfristig festigen sollte⁶⁴. Der Programmprozess begann im Jahr 2000 mit dem „Grundwerteforum“. Scharping kündigte „eine grundlegende Änderung“ (Scharping, zitiert aus Banas 2000) an⁶⁵. Scharping gab – was den im Schröder-Blair-Papier niedergeschriebenen Auffassungen entspricht – zur Kenntnis, dass das Individuum und seine Freiheit weit vor dem regulierenden Staat stünden (vgl. Banas 2000). Wolfgang Clement führte zum Thema Gerechtigkeit an, die Voraussetzung gerechter Gleichheit sei die gerechte Ungleichheit (vgl. Clement 2000: 9ff). Auch Anthony Giddens – Vordenker des Dritten Weges – war vor Ort. Vertreter der Parteilinken fielen in dieser Kommission – anders als noch im Zuge der Verkündung der Schröder-Blair-Initiative in London – nicht auf, obwohl die Hauptakteure der Programmdebatte in die Richtung der Modernisierer der Sozialdemokratie drängten, was aus Presseauswertung und Primärdokumenten eindeutig hervorgeht. Die Inhaltsanalyse der Dokumente verdeutlicht zugleich: Nichts erinnerte an den Aufschrei der Partei angesichts der Schröder-Blair-Initiative ein Jahr zuvor (vgl. z.B. Schwennicke 2000a). Die Kritik von Parteilinken am Schröderschen Kurs verhallte – die guten Umfragewerte der SPD nahmen jeder Kritik den Wind aus den Segeln⁶⁶. Lafontaine war weg und wohl nicht zuletzt deshalb gab es „überhaupt keine Diskussionsschlachten in der SPD mehr“ (Walter 2005: 29). Dies alles spricht angesichts der Beschreibung der SPD als Programmpartei par excellence eher für eine Programmpartei im Ruhezustand in den Jahren zwischen Schröders Antritt und der Bundestagswahl 2002. Die Partei hatte sich zu einer Kanzlerpartei verwandelt, zur „Schröder-SPD“ (Walter 2000a)⁶⁷. Der Spiegel deutete das so: Die SPD genießt „die Macht und lässt den

⁶⁴ Dies wird in Schröders Autobiografie unterstrichen. Er verdeutlicht im Rückblick auf seine erste Legislaturperiode, „dass es weder bei der SPD noch bei den Grünen eine konsistente Vorstellung von einem gemeinsamen Regierungsprogramm gab“ (Schröder 2006: 103). Die Parteispitze der SPD war in den 1990ern in Richtungs- und Egostreitigkeiten verwickelt, was den Weg, den andere europäische sozialdemokratische Parteien zwischen Globalisierung und Individualisierung einerseits und dem Traditionalismus andererseits finden konnten (vgl. Merkel 2000; Merkel 2006 et al.), für die SPD versperre.

⁶⁵ Scharping galt als SPD-Mann des rechten Parteiflügels „in der Tradition Helmut Schmidts“ mit dem Ziel, eine „Mitte-Rechts-Kurskorrektur“ (Leif/Raschke 1994: 9) in der SPD durchzusetzen.

⁶⁶ Der ehemalige Bundesgeschäftsführer Ottmar Schreiner und die Juso-Vorsitzende Andrea Nahles forderten beispielsweise Schröder dazu auf, eine Ausbildungsplatzumlage durchzusetzen. Dies fand von Seiten der Parteiführung und Parteibasis aber keine Beachtung, da die Rahmenbedingungen der SPD unter Schröder gut gewesen seien (vgl. Niclauß 2004: 348). Trotzdem sei laut Fischer bei den Initiatoren in der Fraktion „Wut und Enttäuschung“ (Fischer 2005: 96) zurückgeblieben, da ihre Initiativen in keiner Weise fruchtete und aufgenommen wurde.

⁶⁷ „Als die SPD noch Arbeiterpartei war, hießen ihre Gesangsvereine Harmonie. Nun ist die ganze SPD ein Harmonie-Verein, und Kanzler Schröder dirigiert ihn so, wie Helmut Kohl das mit seiner Partei in seinen besten Zeiten machte“ (Prantl 2001); Erhard Eppler betitelte im Vorwärts den ordentlichen SPD-Bundesparteitag 2001 mit der Überschrift „Kanzlerparteitag“ (Eppler 2001). Heinz Bude wird nach Norbert Seitz wie folgt zitiert: „Es gibt keine intellektuell nennenswerte Kritik an Schröder. Das ist seine große Chance. Er muss diesen Raum jetzt versuchen mehr und mehr zu besetzen.“

Macher-Kanzler unbehelligt machen“ (Spiegel 2000). Der Funktionärskörper der SPD war zu diesem Zeitpunkt aufgrund der seit den 1970er Jahren anhaltenden Dominanz der 68er Kohorte kein anderer als derjenige, der in den letzten Jahren des Kanzlers Schmidt die SPD beherrschte. Walter beschreibt, dass ein Großteil dieser Alt-68er – die zwanzig Jahre zuvor noch vehement gegen Schmidts Atomkurs und Nachrüstungsbeschluss Sturm gelaufen waren – inzwischen in exekutive Verantwortungen in Verwaltungen und Kommunalparlamente vorgedrungen und deshalb vor allem an guten Umfragewerten und guten Voraussetzungen für Kommunal- und Landtagswahlen interessiert gewesen seien. Von einem rebellischen und linksprogrammatischem Impetus sei deshalb nichts mehr übrig gewesen (vgl. Walter 2005: 26; vgl. Bollmann 2003)⁶⁸. Wohl auch deshalb machte die SPD Schröder in dieser Zeit nicht solche Schwierigkeiten, wie sie Kanzler Schmidt noch zu Beginn der 1980er Jahre mit seiner Partei gehabt hatte.

Aus der Auswertung der Reden geht hervor: Schröder mischte sich als Parteivorsitzender in den programmatischen Diskurs der Partei seit 2000 nicht mehr ein. Auch die Sekundärliteratur bestätigt dies, indem die ungenutzte Gelegenheit Schröders, sich an die Spitze dieser Bewegung zu stellen oder an seine nur ein Jahr zurück liegende Initiative des Schröder-Blair-Papiers anzuknüpfen, genannt wird (vgl. Fischer 2005: 92). Wohl bescheinigten vereinzelte Journalisten Schröder, „auf der Suche nach dem Geist seiner Politik, nach einer Vision“ (Fuhr 2000) zu sein, im Zuge der Programmdiskussion der SPD fand dies jedoch nicht statt, obwohl diese durch Modernisierungsgedanken von Scharping und Clement gezeichnet war. Schröder sah sich anscheinend nicht genötigt, sich in die Programmdiskussion einzumischen. Zugleich war innerhalb der Partei das Interesse an einer Grundsatzprogrammdiskussion gering⁶⁹. SPD-Mitglieder, die sich in die Programmdebatte einmischten, taten dies vor allem, um sich zu profilieren. Die wenigen linken Kritiker Schröders fanden hier keinen Resonanzboden. Die *Leadership* Schröders innerhalb der SPD erfüllte in den Jahren 2000-2002 die Voraussetzungen der *Transactional*

Natürlich wird es Widerstand geben. Aber er muss dieses sukzessive Besetzung des freien Raums [...] versuchen“ (Bude, zitiert nach Seitz 2000: 523).

⁶⁸ Die Gruppe der Partefunktionäre, zusammengesetzt aus 68ern, sei „gemeinsam mit Schröder um ein Fünfteljahrhundert älter geworden, also auch müder, vielfach resigniert, positiver formuliert: reifer und erfahrener. [...] Die früheren Linksopponenten in der SPD zu Zeiten von Helmut Schmidt waren also im biographischen Gleichschritt einer ganzen Generation in das politische Zentrum gerückt. [...] Die Sozialdemokraten der 68er Generation sind nach dreißig Jahren oft wilder innerparteilicher Kämpfe, intrigenreicher Kugelrunden und zeitfressender Gremiensitzungen ausgebrannt, verschlissen, in großen Teilen resigniert.“ (Walter 2005: 27ff)

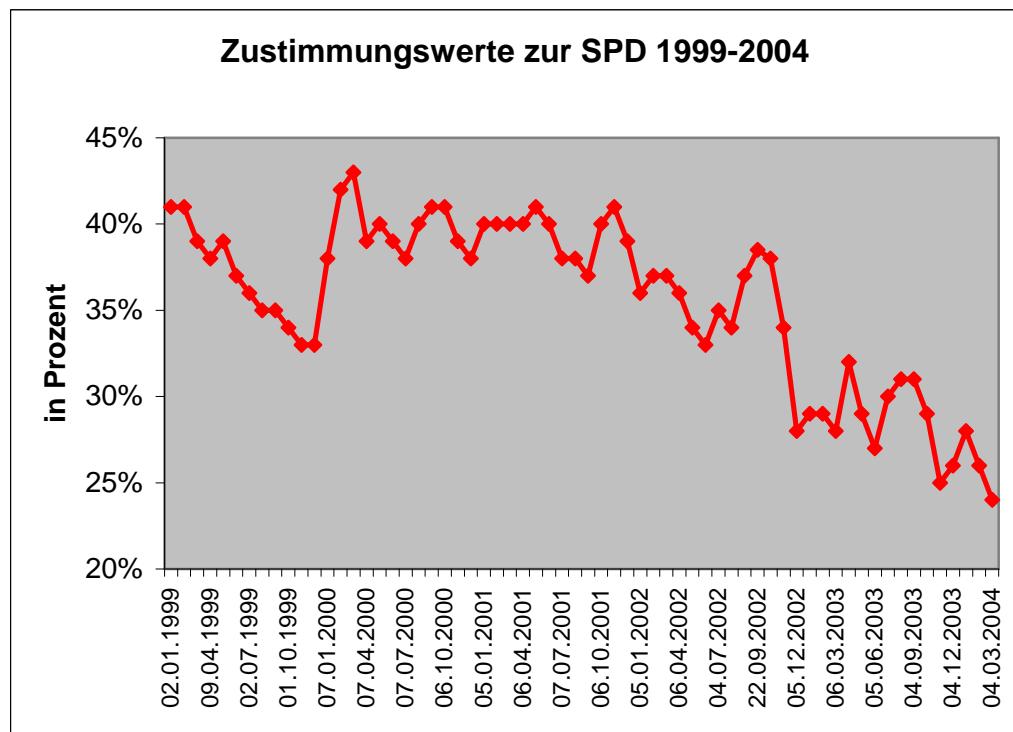
⁶⁹ Auf dem Nürnberger Parteitag wurde ohne Widerstände die unfertige Programmdiskussion eingesetzt und auf die Zeit nach der Bundestagswahl 2002 vertagt (vgl. SPD-Parteivorstand 2001b: 361).

Leadership. Schröder versorgte die Parteimitglieder mit guten Umfragewerten und Wahlerfolgen. Hierfür erhielt er breite Unterstützung und seine Kritiker in der Partei hatten keinen Raum. Die Ignoranz Schröders gegenüber der Programmdiskussion und die mangelnde Konsequenz in der Fortführung inhaltlicher Aufschlüsse sollten aber noch einen hohen Preis haben (vgl. Kapitel 4.2.5).

4.2.3 Modernisierung ohne normative Begründung

Die Zustimmung zur SPD in der Öffentlichkeit war nach der Bundestagswahl 2002 von 38% am 03.10.2002 auf 29% am 03.01.2003 und 28% am 06.03.2003 gefallen (vgl. Grafik 5). Die Landtagswahlen in Niedersachsen im Februar 2003 verlor die SPD. Seit dem Regierungsantritt 1998 waren dies die schlechtesten Werte, welche die SPD in Umfragen erreichte. Die SPD verlor 14,5% (vgl. Grafik 5). Schröder schaffte es nach der Bundestagswahl 2002 nicht mehr, die Partei mit guten Umfragewerten zu versorgen.

Grafik 5: Zustimmungswerte zur SPD 1999-2004



Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage von Emnid, abgerufen unter: <http://www.wahlrecht.de/umfragen> am 25.01.09

Die Schwäche, den Zusammenhang von Wahlkampf, Wahlentscheidung, Regierungsbildung und Regieren nicht zu beachten, bescherte der SPD in den ersten

sechs Wochen nach der Bundestagswahl 2002 zehn Prozent Umfrageminus. Schröder nährte im Wahlkampf 2002 hohe Erwartungen eines bevorstehenden wirtschaftlichen Aufschwungs, eine schnelle und durchgreifende Wirkung der Hartzschen Reformen und er reklamierte die soziale Gerechtigkeit als sein Thema. Es gelang ein Sieg, mit dem selbst SPD-Mitglieder nicht mehr gerechnet hatten (vgl. Camerata-Rowe 2004: 8). Die Enttäuschungen über die reale Wirtschafts- und Haushaltslage, der als solcher aufgefasste Wahlbetrug mit Blick auf den Schuldenrekord und die Ankündigung einer Steuer- und Abgabenerhöhung bescherten Schröder ein Glaubwürdigkeitsdefizit. Hier waren zunächst *modal values* im Sinne des *Transactional Leadership* – die Redlichkeit des *Leaders* – verletzt⁷⁰. Schröder rutschte in die ernsthafteste Popularitätskrise seit Beginn seiner Kanzlerschaft.

Schröder schien nun keine Alternative mehr zu einem klaren Reformkurs zu sehen⁷¹. Im März 2003 schwenkte er zurück in das Lager der Modernisierer⁷² und veranlasste mit dem Gesetzespaket Agenda 2010 eine tiefgreifende Reform des Sozialstaates. Meyer bezeichnete die am 14.03.2003 im Bundestag gehaltene Rede Schröders gar als „Zeitenwende“ (Meyer 2004). Die wesentlichen Inhalte: Es wurde die Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes von bisher höchstens 32 Monaten auf zwölf Monate gesenkt, die Arbeitslosen- und Sozialhilfe wurden zu dem durch Steuern finanzierten Arbeitslosengeld II zusammengefasst, Eigenheimzulage und Entfernungspauschale wurden erheblich gekürzt, Eingangs- und Spaltensteuersatz gesenkt, alle Subventionen auf den Prüfstand gestellt, der Kündigungsschutz wurde flexibilisiert und für Langzeitarbeitslose wurden nahezu alle Arbeitsangebote als zumutbar erklärt und bei Nichtannahme wurde ein Sanktionierungsverfahren einge-

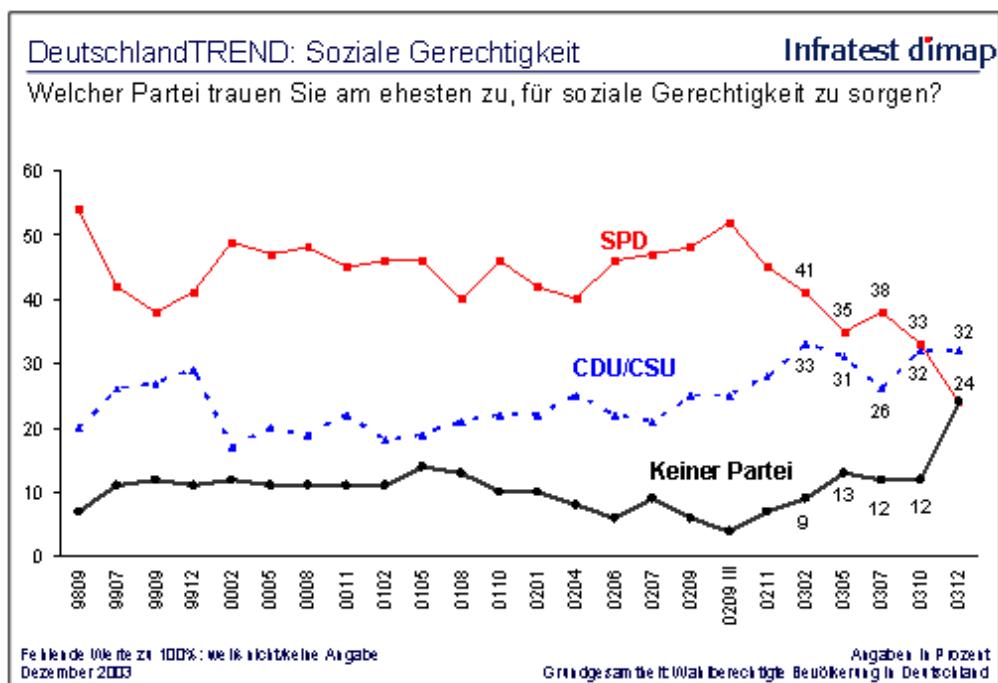
⁷⁰ Ende 2002 schaffte es der „Steuersong“ auf Platz eins der Charts. Elmar Brandt imitiert darin Gerhard Schröder und singt in dem Song über die Steuererhöhungen Ende 2002. Einige Auszüge: „Es ist einfach der Hammer, Leute: Kaum braucht man von euch mal n bisschen Kies für Vatter Staat, schon ist man beliebt wie Fußpilz. Dabei will ich nur euer Bestes – euer Geld! [...] Was du heute kannst versprechen, darfst du morgen wieder brechen und drum hol ich mir jetzt jeden einzelnen Geldschein. Euer Pulver, eure Kohle, euer Sparschwein! [...] Steuern sparen ist ganz einfach. Ich zum Beispiele hab nen Chaffeur. Da kann ich mir das Steuern sparen! Im Übrigen – kennt ihr den Unterschied zwischen mir und nem Hummer? Der Hummer wird beim Abkochen rot... hahaha!“

⁷¹ Raschke und Tils erkennen zwischen 1998 und 2002 eine Gemeinsamkeit: „Schröder betrieb Wahlkampf bis zur Erschöpfung, die anschließenden Koalitionsverhandlungen ließ er – aus einer Mischung von programmatischem Desinteresse und Richtungsstreitigkeiten – schleifen, es folgte der Absturz bei Demoskopie und Wahlen, dann will er Schröder-typisch Handlungskompetenz zeigen. Der anschließende Turnaround heißt im Februar 1999 Abgang Lafontaine, im März 2003 Agenda 2010.“ (Raschke/Tils 2007: 518).

⁷² „Wir werden Leistungen des Staates kürzen, Eigenverantwortung fördern und mehr Eigenleistung von jedem Einzelnen abfordern müssen. Alle Kräfte der Gesellschaft werden ihren Beitrag leisten müssen. [...] Wir müssen auch über das System unserer Hilfen nachdenken und uns fragen: Sind die sozialen Hilfen wirklich Hilfen für die, die sie brauchen? Ich akzeptiere nicht, dass Menschen, die arbeiten wollen und können, zum Sozialamt gehen müssen, während andere, die dem Arbeitsmarkt womöglich gar nicht zur Verfügung stehen, Arbeitslosenhilfe beziehen.“ (Regierungserklärung im Bundestag unter dem Titel „Mut zum Frieden und Mut zur Veränderung“ in Berlin am 14.03.2003)

leitet. Somit kehrte Schröder zurück zu den angebotspolitischen Ideen des Schröder-Blair-Papiers. Schmidt bezeichnet das politische Signal, das von der Agenda 2010 ausging, im Jahr 2003 wie folgt: „Ende der Ausbaustrecke der Sozialpolitik – Beginn einer Umbau und Rückbauzone“ (Schmidt 2007: 298). Die Inhalte der Agenda 2010 wurden für die SPD und ihr Milieu in weiten Teilen als problematisch beschrieben (vgl. Korte 2007: 178; Niclaß 2004: 354; Frankfurter Rundschau 2003: 7). Die Einschnitte in den Sozialstaat standen laut Wiesendahl in einem „krassen Widerspruch zum Gerechtigkeitsempfinden breitester Bevölkerungsschichten“ (Wiesendahl 2004). Die SPD verlor infolge der Agenda 2010 sukzessive die Führung im Kompetenzfeld der sozialen Gerechtigkeit (vgl. Grafik 6).

Grafik 6: Führungskompetenz in der sozialen Gerechtigkeit 1999-2003



Quelle: Infratest-Dimap, abgerufen unter <http://www.infratest-dimap.de/de/umfragen-analysen/am 01.02.2009>

Laut der Financial Times Deutschland glich die Agenda 2010 viel mehr dem „Best of aus der Wunschliste von BDI und Sachverständigenrat“ (Fricke 2005). Schröder knüpfte inhaltlich an die Dresdner Thesen, das Schröder-Blair-Papier und die in der vorherigen Legislatur ohne Leitbild vollzogenen Reformen der Unternehmenssteuerersenkung und Haushaltskonsolidierung an. Konkrete Maßnahmen der im Schröder-Blair-Papier aufgeführten Programmatik hatte es in der ersten Legislaturperiode

in der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik nicht gegeben⁷³. Mit dem Reformpaket Agenda 2010 brach Schröder nicht nur in den Augen seiner Partei mit sozialdemokratischen Grundwerten – darüber hinaus verstieß er gegen die Regel, „dass nach der Wahl im Wesentlichen das vollzogen wird, was vor der Wahl in Grundzügen der Wählerschaft angekündigt worden ist“ (Schmidt 2007: 297). In der Auswertung der Reden Schröders zeigt sich, dass entgegen der im Wahlkampf 2002 erfolgten Annäherung Schröders an traditionell-sozialdemokratische Positionen⁷⁴ die angebotsorientierte Politik nach 2002 durch ihn in der Regierung noch deutlich stärker fortgesetzt und zudem auf weitere Politikbereiche ausgedehnt wurde (vgl. darüber hinaus Patton 2006: 218).

Es kam zu einem in der SPD-Geschichte bis heute einmaligen, jedoch erfolglosen Mitgliederbegehren, das sieben Abgeordnete des Bundestages initiierten, um die Agenda zu kippen⁷⁵. Es gelang den Initiatoren 25000 Unterschriften zu sammeln, nötig gewesen wären 67000 Unterschriften von SPD-Mitgliedern. 2003 etablierten zudem einige SPD-Mitglieder eine Online-Plattform unter dem Titel „Wir sind die Partei“ und forderten einen politischen Kurswechsel (vgl. Marion 2003: 33). Ein weiteres Indiz für verweigerte Gefolgschaft ist die Entwicklung der Mitgliederzahlen. Die SPD hat zwischen 1998 und 2007 rund 40% ihrer Mitglieder verloren (vgl. Abramsohn 2007). Lavelle betont, dass die Agenda 2010 den Mitgliederschwund in der SPD bedingt hätte (vgl. Lavelle 2008: 131). Grafik 7 verdeutlicht, dass die stärksten Rückgänge in der Mitgliedschaft zwischen 2002 und 2005 zu verzeichnen sind. Zwischen 1998 und 2001 verließen 76000 Mitglieder die Partei, 2002 bis 2005 waren es 94000 Mitglieder. In 2003 – dem Jahr der Agenda 2010 – sank der Mitgliederbestand um 45000. In den drei Monaten nach der Agenda-Rede im März 2003 verließen mehr Mitglieder die Partei als 2002 (Bornost/Buchholz 2004: 33). Die Mitgliederentwicklung, das Mitgliederbegehren und die Online-Plattform zei-

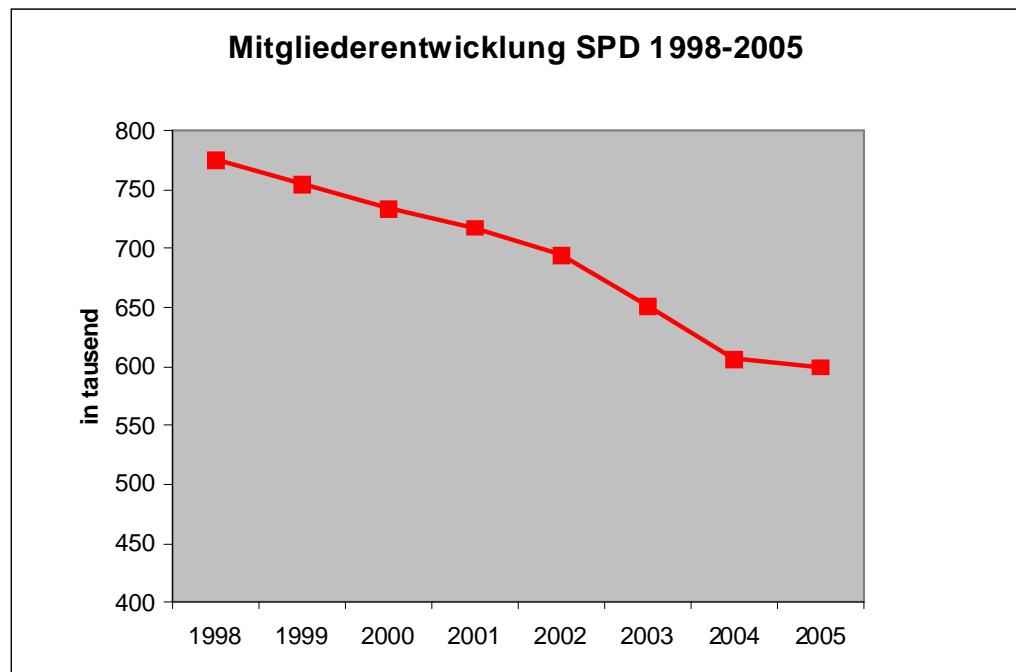
⁷³ Wohl aber in der Finanz- und Steuerpolitik – siehe Eichels Sparkurs und die Steuerreform des Jahres 1999. Diese Steuerreform entlastete geringe Einkommensschichten, vor allem aber entlastete sie Spitzeneinkommen und Unternehmenseinkommen mit dem Ziel, Deutschland als Investitionsland zu stärken (vgl. Pothoff/Miller 2006: 382).

⁷⁴ „Wir wissen im übrigen, dass eine Einschränkung des Kündigungsschutzes niemandem etwas bringt, und schon gar nicht neue Arbeitsplätze. Die Logik hat man mir vergebens zu erklären versucht, die darin besteht, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch die Einführung des Prinzips „hire and fire“ zu verunsichern und sie dadurch zu bewegen, mehr zu konsumieren. [...] Uns geht es gerade nicht darum, Leistungen für Arbeitslose auf Sozialhilfenniveau abzusenken, sondern es geht darum, die Zersplitterung, in Bezug auf die Leistungen, aufzuheben. Wir setzen auf einen aktivierenden Arbeitsmarkt, auf Vermittlung und Eigeninitiative, auf Fördern gewiss, aber auf Fordern auch, auf Qualifizierung.“ (Rede Schröders auf dem DGB-Bundeskongress in Berlin am 29.05.2002)

⁷⁵ Die Initiatoren waren: Christine Lucyga, Florian Pronold, Ottmar Schreiner, Sigrid Skarpelis-Sperk, Rüdiger Veit, Klaus Wiese Hügel, Waltraud Wolf.

gen, dass die Mitglieder der SPD, die Schröder bis zur Bundestagswahl 2002 weitgehend unterstützt hatten, seit 2003 deutliche Anzeichen der Verweigerung der Gefolgschaft zeigten.

Grafik 7: Mitgliederentwicklung der SPD 1998-2005



Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage von Lavelle 2008: 131

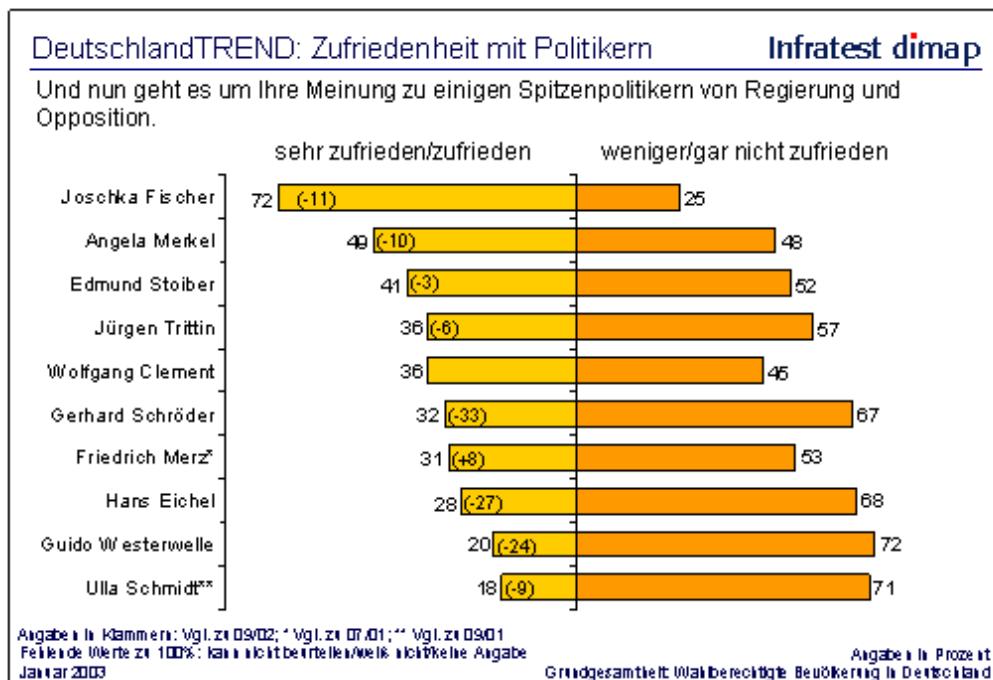
Während vor allem die SPD Mitglieder verlor, verzeichnete einzig die neu gegründete „Wahlalternative Soziale Gerechtigkeit“ (WASG) einen Zuwachs. Den organisatorischen Kern der WASG machten dabei vor allem ehemalige SPD-Mitglieder aus (vgl. Wuest/Roth 2006: 442). Auch die Gewerkschaften als traditioneller Partner der SPD gingen seit der Einbringung der Agenda 2010 auf Distanz zur SPD. Dies traf gerade für die größten Einzelgewerkschaften IG Metall, IG Bau und ver.di zu⁷⁶. Das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und SPD erreichte angesichts der Agenda 2010 in 2003 seinen bisher absoluten Tiefpunkt (vgl. Sturm 2009: 147, Lavelle 2008: 137; Schabedoth 2006: 34). Der von Schröder durch die Agenda betriebene Politikwandel, mit dem er sich aus der Bedrängnis nach dem Fehlstart 2002 lösen wollte, drohte zu einer erheblichen und ernsthaften Einschränkung seiner Macht zu werden. Auch die ausgewertete Sekundärliteratur kommt zu diesem Ergebnis: „Die wachsende parteiinterne Kakophonie, das Mitgliederbegehen und die nachgerade inflationär angekündigten Rücktrittsdrohungen des Agenda-

⁷⁶ Als Schröder zur zentralen DGB-Feier am 01.05.2003 eingeladen wurde, wurde er von IG Bau Chef Wiesehügel als „asozialer Desperado“ bezeichnet (vgl. Stern, 2003).

Kanzlers zeugten von einem allmählichen Verlust an Autorität und Ansehen im eigenen Lager“ (Hoinle 2005: 58).

Worin lag der Grund für die Verweigerung der Gefolgschaft durch die SPD? Zunächst waren es die schlechten Umfragewerte (vgl. Grafik 5 auf Seite 65) 2002/2003, welche die Partei gegen Schröder aufbrachte. Hier scheiterte erstmals in der Periode bis 2002 die zunächst erfolgreiche *Transactional Leadership* – die Versorgung der Parteifunktionäre mit guten Umfragewerten. Auch das Beziehen von Zustimmung über die Öffentlichkeit – *Spatial Leadership* – funktionierte für Schröder als Machtressource nicht mehr. Wie aus Meinungsforschung hervorgeht, verlor Schröder Anfang 2003 mit einem Minus von 33 Prozentpunkten massiv an Zustimmung in der Bevölkerung (vgl. Grafik 8).

Grafik 8: Deutschlandtrend – Zufriedenheit mit Politikern



Quelle: Infratest-Dimap, abgerufen unter <http://www.infratest-dimap.de/de/umfragen-analysen/> am 02.02.2009

Heiko Maas brachte zum Ausdruck, dass die SPD-Führung in der Zeit der Durchsetzung der Agenda und zuvor nur das „operative Geschäft, nicht die politische Botschaft, nicht die grundsätzlichen Wertvorstellungen“ (Maas 2003) interessierte. Fischer bringt zum Ausdruck, was auch Ergebnis der Auswertung der Presseberichte aus dem Jahr 2003 ist: Dem Agenda-Programm fehle „eine überwölbende normative Dimension“ (Fischer 2005: 144; vgl. auch Ehrlich 2003; Bollmann 2003).

Nun war, da es zu materiellen Politikveränderungen kam, welche eine Veränderung des Wertesystems innerhalb der SPD nötig machten, *Transforming Leadership* gefragt. Zuvor hatte es diese nicht gegeben, was sich nun rächte. Schröder erkannte dies in einer Rede selbst an⁷⁷.

Wie begründete Schröder die Entscheidung für die Agenda 2010 zwischen ihrer Vorstellung am 14.03.2003 bis zum Sonderparteitag der SPD am 01.06.2003? Die Analyse der Rede zur Agenda 2010 zeigt einen Mangel an erklärenden Passagen und normativen Bezugspunkten⁷⁸. So verwundert es nicht, dass die Rede eine große Zahl an sozialdemokratischen Abgeordneten nicht zu überzeugen vermochte. Der Journalist Sturm nennt das 42 Seiten starke Manuscript seiner Rede „eine lange Liste zum Teil wirrer Einzelmaßnahmen, gewissermaßen [...] einen Flickenteppich“ (Sturm 2009: 129). Im Folgenden soll anhand der Analyse der Reden Schröders näher auf die Begründungen der Agenda 2010 eingegangen werden: Die Maßnahmen begründete Schröder mit ihrer Notwendigkeit infolge der Herausforderungen der Globalisierung, der strukturellen Arbeitslosigkeit, des schwachen wirtschaftlichen Wachstums und des demographischen Wandels. Die Reformen seien notwendig, damit der Standort Deutschland weltweit bestehen könne und konkurrenzfähig bleibe. Die Steigerung der Wirtschaftskraft durch den Umbau der Sozialstaatlichkeit sei wichtig, um Deutschlands Unabhängigkeit in außen- und sicherheitspolitischen Entscheidungen zu erhalten (vgl. Schröder 2006: 392). Des Weiteren führt er die Agenda als Voraussetzung dafür an, Sozialstaatlichkeit überhaupt erhalten zu können⁷⁹. Die Erhaltung eines Kerns von Sozialstaatlichkeit durch angebotsorientierte Politik band dem sozialdemokratischen Milieu die Logik der Politikbegründung als kleineres Übel auf (vgl. Michels 2003). Dies sei rückwärts gewandte Semantik (vgl. Raschke 2003: 7). Zudem begründete Schröder sein Reformpaket als nötig, da der SPD ansonsten der Machtverlust drohe (Heims 2003; Williamson

⁷⁷ „Da,s was wir uns miteinander unter dem Stichwort Agenda 2010 vorgenommen haben, erfordert mehr als nur die Bereitschaft zu einigen notwendigen Maßnahmen. [...] Aber es geht um mehr. Wir brauchen in Deutschland auch einen Wandel in der Mentalität in diesem Land, liebe Freundinnen und Freunde.“ (Rede Gerhard Schröders auf dem außerordentlichen SPD-Bundesparteitag am 01.06.2003 in Berlin)

⁷⁸ Dies begründet Schröder wie folgt: „Die Presse will nicht Soße, sondern Maßnahmen“ (Schröder, zitiert aus Sturm 2009: 128).

⁷⁹ „Entweder wir modernisieren, und zwar als soziale Marktwirtschaft, oder wir werden modernisiert – und zwar von den ungebremsten Kräften des Marktes, die das Soziale beiseite drängen würden.“ (Regierungserklärung im Bundestag unter dem Titel „Mut zum Frieden und Mut zur Veränderung“ in Berlin am 14.03.2003); „Überall stehen Sozialdemokraten vor derselben Alternative: Entweder wir modernisieren uns – und zwar als soziale Marktwirtschaft, oder wir werden modernisiert – und zwar von ungebremsten Kräften des Marktes, für die Freiheit schon immer die Freiheit der Wenigen ist.“ (Rede Gerhard Schröders auf der Festveranstaltung „140 Jahre SPD“ in Berlin am 23.05.2003)

2003; Hanke 2003; Noe 2003)⁸⁰. Die Wandlungsnotwendigkeit der SPD wird von Schröder machpolitisch begründet und nicht normativ⁸¹. Abermals wird deutlich, dass nicht normative Begründetheit, sondern die Mehrheitsfähigkeit eines inhaltlichen Konzeptes für Schröder der entscheidende Maßstab ist⁸². Die Rede auf dem Parteitag 2003 und die zuvor auf dem Festakt zum 140-jährigen Bestehen der SPD gehaltene Rede können als die einzigen genannt werden, in denen Schröder es schafft, seine Reformen in die Tradition der SPD zu stellen. Durchaus geschickt verknüpft er seine Entscheidung für sozialpolitische Reformen mit der außenpolitischen Ablehnung des Irakkrieges – des Weiteren beruft er sich auf Ferdinand Lassalle und seinen Anspruch, auszusprechen, was ist⁸³. Fischer betont, dass nach „den Irrungen und Wirrungen seit dem Wahlsieg im Herbst 2002“ (Fischer 2005: 143) die Agenda ein Konzept gewesen sei, um seiner zweiten Legislaturperioden einen Rahmen zu geben, der zuvor fehlte. Dabei wurde auch eine eindeutigere Positionierung festgelegt – ein Zurückschwenken auf gewerkschaftliche Positionen kam so nicht mehr in Frage (vgl. Feldenkirchen 2003e). Doch war die Agenda 2010 in kei-

⁸⁰ „Wir glauben keineswegs, dass der ehrenhafteste Platz der Sozialdemokratie in der Opposition zu finden ist. Vielmehr sind wir davon überzeugt, dass eine Politik der Teilhabe und der gerechten Chancen auf Dauer nur zu haben sein wird, wenn sie von Sozialdemokraten gestaltet wird – in Deutschland, in Europa und anderswo.“ (Rede Gerhard Schröders auf der Festveranstaltung „140 Jahre SPD“ am 23.05.2003 in Berlin)

⁸¹ In der Financial Times Deutschland vom 14.07.2003 heißt es: „„In der SPD müssen wir eine neue Balance zwischen Freiheit [...] und Solidarität oder Sicherheit [...] finden“, sagte der Bundeskanzler. Dieser Weg werde zu mehr Individualismus und Selbstverantwortung in der Gesellschaft führen. „Wenn die sozialdemokratischen Parteien diese neue Balance finden, werden sie auch weiterhin Wähler gewinnen“, prognostiziert Schröder. „Wenn sie sich davor aber verschließen, werden sie – wie wir in Frankreich sehen konnten – keine Mehrheiten mehr gewinnen können.““ (Williamson 2003: 9)

⁸² „Das Entscheidende ist, dass wir in Deutschland 90% der Menschen haben, die in Arbeit sind, von denen aber viele Angst um den Verlust ihrer Arbeit haben. Und wir haben 10%, die nicht in Arbeit sind und die natürlich gefördert, aber auch gefordert werden müssen. Die ökonomischen Kompetenzen beginnen dort, wo die 90% uns vertrauen, dass wir ihnen ihre Arbeitsplätze zu sichern imstande sind, und die 10% uns wieder vertrauen, dass wir mehr für die Erreichung von Arbeit für sie tun. [...] Wer also aus einer falsch verstandenen Analyse über die soziale Kompetenz nur glaubte, die Addition der Probleme von Minderheiten in der Gesellschaft als eine mehrheitsfähige Politik zu bezeichnen, der irrt. Das wird nicht funktionieren, liebe Genossinnen und Genossen. Und weil das so ist und weil ich fürchte, dass wir gelegentlich mit heißem Herz und mit wirklich guten Emotionen genau diesen Fehler jedenfalls nie völlig vermeiden, heißt Verantwortung eines Parteivorsitzenden und Bundeskanzlers auch, genau zuzuhören, was es an Argumenten gibt, sich der Traditionen unserer Partei und der Erwartungen ihrer Hunderttausenden von Mitgliedern immer bewusst zu sein. Es heißt aber auch, dass dazu gehört, zu einem bestimmten Zeitpunkt aus den Erkenntnissen heraus, die man durch die Arbeit gewonnen hat und die einem auch vermittelt worden sind, Entscheidungen zu treffen.“ (Rede Gerhard Schröders auf der Regionalkonferenz der SPD zur Agenda 2010 in Bonn am 28.04.2003)

⁸³ „Es wird darauf geschaut, ob wir den Mut aufbringen, die Herausforderungen einer veränderten ökonomischen und demographischen Wirklichkeit anzuerkennen, ob wir den Mut haben, Weichen zu stellen und unsere Gesellschaft mit diesen Weichenstellungen in eine gute, in eine bessere Zukunft zu führen. Das heißt aber zunächst, dass wir den Mut haben müssen, die Wahrheit anzusprechen. Von der Realität zu reden ist etwas, was wir uns zutrauen, um anderen Zutrauen zu geben. Aussprechen, was ist – diesen Satz von Ferdinand Lassalles müssen wir uns vor Augen halten; denn dieser steht zu Recht ganz am Anfang unserer Parteigeschichte.“ (Rede Gerhard Schröders auf dem außerordentlichen Parteitag der SPD zur Agenda 2010 in Berlin am 01.06.2003)

ner Weise in die Partei hinein kommuniziert, was als Mangel an „normativem Politikmanagement“ (Fischer 2005: 143) bezeichnet werden kann. Schröder führte keine normative Begründung für die Agenda 2010 an, sondern beschränkte die Begründung der Reformen auf Alternativlosigkeit, den Erhalt von Bestehendem anstelle der Entwicklung von etwas Neuem, und der Begründung der Zweckmäßigkeit des Konzeptes zur Machtsicherung. Eindeutiges Ergebnis der Auswertung der Presseberichterstattung in 2003 ist, dass diese Begründungen es nicht vermochten, nachhaltige Gefolgschaft in der SPD auszulösen⁸⁴. Die schon zuvor aufgeworfene Frage nach dem „Wozu der Macht [von Schröder], ohne das sie nicht dauerhaft wird“ (Roß 1998: 35), ist somit berechtigt. Selbst Giddens bringt zum Ausdruck: „Pragmatismus ist gut, aber zugleich bedarf es einer Vision von der Gesellschaft, die man anstrebt“ (Giddens 2002: 8).

Zusammengefasst lässt sich festhalten: Als Schröder im Moment der Bedrängnis durch einbrechende Zustimmung zu seiner Person und seiner Politik erstmalig eindeutig Farbe bekannte und sich nach den Jahren der inhaltlichen Spagate und Schlangenlinien für das Lager der Modernisierer entschied, war es der Mangel an konsistenten und kohärenten normativen Zielperspektiven, welcher für die versagte Gefolgschaft der SPD in erster Linie verantwortlich war. Normative Zielperspektiven wären in dieser Situation für die SPD-Mitglieder deshalb wichtig gewesen, weil die Agenda 2010 ein Bruch Schröders mit traditionellen sozialdemokratischen Vorstellungen bedeutete.

4.2.4 Situativer Erfolg statt programmatischer Linie

Schröder zeichnet sich – wie auch der Blick in seine Biografie zeigt – durch weltanschauliche Flexibilität aus. Schon sein Parteibeitritt erfolgte nicht aus weltanschaulichen, sondern kompensatorischen Motiven. Auch war er nicht durch die weltanschaulichen Bewegungen der 68er gezeichnet (vgl. Kapitel 4.1.1). Nach einer Analyse der frühen Prägung und der politischen Sozialisation Schröders kann nicht auf eine klare ideologisch-programmatische Verankerung Schröders geschlossen werden. Auch in seiner Zeit bei den Jusos stand Machtwille vor Programmwillle⁸⁵. 1978 wurde Schröder zum Bundesvorsitzenden der Jugendorganisation der

⁸⁴ Der Mangel eines normativen Konzeptes hinter der Agenda 2010 wird in der Presse mannigfaltig festgestellt. Vgl. Bollmann 2003, Ehrlich 2003, Michels 2003, Heims 2003, Raschke 2003, Fried/Kreimeier 2003, Schmiese 2003, Prantl 2003, Meng 2003.

⁸⁵ Als Schröder in den Vorstand der niedersächsischen Jungsozialisten gewählt wurde, beschreibt er heute mit Ironie die Aufgabenverteilung: „Die Machtverhältnisse schienen geklärt, aber nicht endgültig. Die Ressortaufteilung in diesem Kollektivvorstand lautete: Theoriearbeitskreis I und Theoriear-

SPD gewählt – als Kompromisslösung der in Grabenkämpfen verfeindeten Strömungen⁸⁶. Obwohl er sich von beiden Strömungen, die der damaligen SPD-Führung sehr skeptisch gegenüberstanden, wählen lies, verkündete er sofort, „dass ihm an einer totalen Konfrontation mit der Mutterpartei nicht gelegen“ sei (Schröder, zitiert nach Anda/Kleine 1996: 35). Er rief dazu auf, die SPD in Wahlkämpfen solidarisch zu unterstützen, machte zugleich jedoch deutlich, dass bestimmte Haltungen, die den Jusos mehrheitlich sehr wichtig waren – zum Beispiel die Verurteilung des Radikalenerlasses – nicht zur Disposition ständen. So sendete er schon früh unterschiedliche Signale an unterschiedliche Gruppen. Heidemarie Wieczorek-Zeul, die sich damals auch bei den Jusos engagierte, kann dazu wie folgt zitiert werden: „Schröder hat seine alten Verbündeten ganz schnell der Reihe nach abserviert, bis von der ganzen Richtung nichts mehr übrig blieb“ (Wieczorek-Zeul, zitiert nach Anda/Kleine 1996: 37). Auch Weggefährte Gerd Andres äußert sich ähnlich⁸⁷. Linksromantische Ansprüche hatte Schröder – auch wenn er bei den Jusos ab und an dementsprechende Positionen einnahm – wohl weder in seiner Jugend noch danach⁸⁸. Schröder zieht seine Selbstdefinition aus dem „Bündnis der Vernünftigen gegen die Ideologen“ (Meng 2002: 31). Die Auswertung von Schröders Reden zeigt, dass Ideologie von ihm durchgehend negativ gesehen wird⁸⁹. Schröder verneint ideologische Festlegungen explizit und lehnt Ideologie als Mittel der Begründung von Politik ab. Der Wert von Programmatik und Theorie misst sich für Schröder an der Wirklichkeit – so ist er schnell dazu bereit, wenn sich Wirklichkeit und Theorie widersprechen, die Theorie über Bord zu werfen und ohne Skrupel umzuschwenken (vgl. Hogrefe 2002: 136). Schröder betont seine Fähigkeit, dazuzulernen und darauf hinzuweisen, dass Aussagen von ihm aus der Vergangenheit fehlerhaft sein können. Dabei ist bei der Auswertung seiner Autobiografie aus dem Jahr 2006 beachtenswert, dass er schon seine Jugend als geleitet durch Ver-

beitskreis II für meine Kollegen. Für mich blieben nur die Pflege des Kontaktes zur SPD, Öffentlichkeitsarbeit und Kasse. Dies war der Beginn meiner politischen Karriere“ (Schröder 2006: 34).

⁸⁶ Seine Antrittsrede begann Schröder mit folgenden Worten: „Ihr habt mich gewählt. Ihr seid selber schuld.“ (Schröder, zitiert nach Anda/Kleine 1996: 35).

⁸⁷ Andres bringt zum Ausdruck, dass Schröder Gruppierungen in der Partei stets als Mittel zum Machtgewinn instrumentalisierte: „Er hat mit ihnen gesoffen und sie dann an die Kandare genommen. [...] Das war typisch Schröder. Verbündete braucht man in seinen Augen nur so lange, bis das Ziel erreicht ist.“ (Andres, zitiert nach Anda/Kleine 1996: 36f.)

⁸⁸ Ende der siebziger Jahre – bei den Jungsozialisten – bezeichnete sich Gerhard Schröder als Marxisten (vgl. Hogrefe 2002: 135). Die Präsentation des Schröder-Blair-Papiers offenbart aber beispielweise trefflich, dass von angeblich marxistischen Vorstellungen Schröders nach rund 20 Jahren nichts mehr übrig blieb.

⁸⁹ „*Es gibt einen zentralen Unterschied zwischen einer Politik der Freiheit und einer Politik der Ideologen: Die Politik der Freiheit handelt davon, wie die Menschen leben wollen. Die Politik der Ideologen zielt darauf ab, den Menschen vorzuschreiben, wie sie leben sollen.*“ (Rede auf dem Programmforum „Familien in Deutschland“ in Berlin am 25.03.02)

such und Irrtum bezeichnet (vgl. Kapitel 4.1.1; Urschel 2002: 390). Er knüpft zur Bekräftigung dieser Haltung an den wohl bekanntesten Revisionisten in der SPD – Eduard Bernstein – an und stellt sich mit diesem in eine Linie⁹⁰. Den lockeren Umgang mit Grundwerten, Programmatik und Ideologie in der Programmpartei SPD sieht Schröder folglich eher als Erfolgsvoraussetzung denn als Manko. Das Festhalten an Grundwerten ist für ihn eher eine Blockade. Schröder spricht sich für einen pragmatischen Umgang mit Grundwerten aus. Dies betont er nicht in jeder seiner Reden, aber dort, wo aufgrund des Anlasses eine grundwertbezogene Reflexion angebracht ist⁹¹. Dies gilt auch für die Zeit seines Parteivorsitzes. Verschiedentlich wurde darauf verwiesen, dass seine Arbeit eines Theoriekonzeptes bedürfe⁹². Theorien gehörten laut Schröder jedoch in „die Abteilung Wolkenschieberei“ (Schröder, zitiert nach Hogrefe 2002: 143). Die Abneigung Schröders gegenüber programmatischer Arbeit wird vielfach von ihm selbst zur Kenntnis gegeben (vgl. Graw 2004). Schon im vorangegangenen Kapitel (vgl. Kapitel 4.2.3) wurde auf sein Desinteresse für die SPD-interne Programmdiskussion, die auf dem Berliner Parteitag 1999 angesstoßen wurde, hingewiesen. Äußerungen Schröders und ein Blick in seine Juso-Zeit verdeutlichen: Er zeichnet sich durch undogmatische Theorieferne aus.

Schröders Führungsstil war situativ – als Grundlage der *Leadership* Schröders wird eine pragmatische Machtressourcennutzung ohne ideologisch-visionäre Klammer konstatiert (Murswieck 2003: 13; Helms 2001; Greyer 2005). Er wird bezeichnet als einer, „der mit allen kann und sie alle irgendwie machpolitisch benutzt“ (Hansfeld 2004). Dabei werden nach Bedarf situativ und falls nötig elektoral erfolgversprechende Koalitionen auf Zeit geschmiedet. Schröder sendet im Einklang mit den machttaktisch konstruierten, inhaltlichen Spagaten (vgl. Kapitel 4.2.1) ständig Botschaften in verschiedene Richtungen aus. Ein typischer Coup, der seine pragmati-

⁹⁰ „Für Bernstein war es vordringlich, dass sich die Partei von ihrer revolutionären Phraseologie lösen müsse, und schon damals stellte er fest, was uns heute eigentlich recht bekannt vorkommen müsste: Wer ein wenig die Geschichte der Sozialdemokraten kennt, wird auch wissen, dass die Partei groß geworden ist durch fortgesetztes Zuwiderhandeln gegen solche Theorien und Verletzung der gefassten Beschlüsse. Ich habe das an anderer Stelle einmal mit den Worten umschrieben, dass die Wirklichkeit sich nicht nach sozialdemokratischen Parteitagsbeschlüssen richtet. Und ich bin sicher, wenn wir manches von dem, was wir in der Vergangenheit beschlossen haben, in Regierungspraxis umsetzen würden, dann wären wir das Vertrauen, das die Menschen in uns gesetzt haben, schnell wieder los.“ (Rede Gerhard Schröders anlässlich der Festveranstaltung 125 Jahre Vereinigungs-Congress der Lassalleaner und der Eisenacher in Gotha am 20.05.2000)

⁹¹ „Die Sozialdemokratie war nie die Partei des blanken Pragmatismus. Aber sie wäre über ihre lange Geschichte auch nicht besonders erfolgreich gewesen, wenn sie sich bloß als Hüterin der reinen Lehre verstanden hätte.“ (Rede Gerhard Schröders auf der Festveranstaltung „140 Jahre SPD“ am 23.05.2003 in Berlin)

⁹² Schröders langjähriger Weggefährte Oskar Negt forderte Schröder „zu einem gründlichen Nachdenken über die Aufgaben des Gemeinwesens auf. Nur eine Theorie macht die Verhältnisse durchsichtig“ (Negt zitiert nach Hogrefe 2002: 143).

sche und auf Stimmungen reagierende Haltung darlegt, war die Rettung des angeschlagenen Konzerns Holzmann. Die Rettung erfolgte als Schröders Popularitätswerte 1999 erstmals nach 1998 ernsthaft sanken. Doch war Intervention des Staates in der Wirtschaftspolitik trotz des Modernisierer-Images⁹³ für ihn kein Problem. Dies zeigt zum Beispiel sein Anteilskauf an der Salzgitter AG als niedersächsischer Ministerpräsident oder die Rettung des Bombardier Standortes in Hennigsdorf 2002. Auch hier kommt sein unorthodoxer Umgang mit programmatisch-ideologischen Großkonzepten zum Ausdruck⁹⁴. Es ist bereits auf das besondere Vermögen Schröders hingewiesen worden, auf aktuelle Stimmungen und Wünsche im Sinne eines interaktionistischen Verständnisses von Macht zu reagieren (vgl. Kapitel 4.1.3). „Situation, Kontext und schnelle Aktion – wenn Politik nur daraus bestünde, Gerhard Schröder wäre die unschlagbare Nummer eins“, bescheinigt ihm Raschke (Raschke 2001: 127f). Es wurde bereits deutlich, dass neben den zahlreichen nicht konsequent verfolgten Initiativen – Schröder-Blair-Papier, „Zivile Bürgergesellschaft“, Konferenz „Modernes Regieren“ – die Modernisierungslinie Schröders nicht konsequent durchdekliniert und im Wahlkampf 2002 schließlich aufgegeben wurde.

Die Auswertung der Printmedien im Zusammenhang des Stimmungstiefs der SPD im Frühjahr 2002 – die SPD fiel kontinuierlich von 36% am 05.01.2002 auf noch 33% am 06.06.2002 (vgl. Grafik 5) – zeigt, dass sich zwar die Chancen der SPD verringerten, doch das Verhältnis zwischen Schröder und der Gefolgschaft noch enger wurde, da etwas anderes außer Geschlossenheit in den wenigen Monaten vor der Wahl nicht in Frage kam (vgl. Feldenkirchen 2002; Neue Zürcher Zeitung 2002; Leber 2002; Pries 2002; Sturm 2002). Den Wahlkampf 2002 führte Schröder als klassischen Lagerwahlkampf. Die Auswertung der SPD-Dokumente verdeutlicht, dass Schröder ab April 2002 mit einem Programm für den Zeitraum bis 2006, in dem die Begriffe Dritter Weg oder Neue Mitte nicht aufzufinden sind (vgl. SPD-

⁹³ Die Wirtschaftspolitik Schröders war stets für Überraschungen gut. Während der ersten Legislaturperiode war sie entgegen der marktorientierten Einstellung Schröders, welche durch die Dresdner Thesen und das Schröder-Blair-Papier deutlich wird, durch Interventionismus gezeichnet. Die zwölf Dresdner Thesen unter der Überschrift „Eckpunkte einer sozialdemokratischen Modernisierungs- und Reformpolitik“ zeichnen sich durch einen durch und durch wirtschaftsfreundlichen Ton aus. Die Globalisierung wird in diesen Thesen als Chance aufgegriffen – mehr Wettbewerb in allen gesellschaftlichen Bereichen solle die Antwort hierauf sein, nicht höhere Sozialleistungen (vgl. Hanke 1997).

⁹⁴ Schröder zur Rettung des Baukonzerns Holzmann: „Natürlich ist es so, dass für die Bewältigung solcher Krisen zu aller erst der Markt selbst zuständig ist. Natürlich ist es auch so, dass aus einer pragmatischen Intervention kein grundsätzliches Handlungskonzept entstehen soll. Wir handeln, aber wir ideologisieren unser Handeln nicht.“ (Rede auf dem ordentlichen Bundesparteitag in Berlin am 07.12.1999)

Vorstand 2002), Abschied von der Modernisierungsline nahm. Von der Zusammenlegung der Arbeitslosen- und Sozialhilfe war nicht die Rede, nur von einer Verzahnung. Vor allem wolle man „keine Absenkung der zukünftigen Leistungen auf Sozialhilfenebene“ (SPD-Vorstand 2002: 25). „Mit einem Programm ohne viel Programmatik“ (SPD-Vorstand 2002: 25) ging Schröder in die Auseinandersetzung und funkelte geradezu wie ein Weihnachtsbaum in alle Richtungen: Ein unkonkretes Programm, die Einbindung der Gewerkschaften, darüber die Ruhigstellung der SPD-Linken und bei allem noch reformerische Signale durch die Hartz-Kommission⁹⁵. Das klare Image als Modernisierer verblasste völlig. Nach der Wahl nannten die Gewerkschaften sich dann als wesentlich für den knappen SPD-Erfolg und wollten bedacht werden (vgl. Viering 2002)⁹⁶. Auch sahen sich die SPD-Linken im Aufwind (vgl. Kahlweit 2002)⁹⁷. Schröder wird in der ausgewerteten Sekundärliteratur deshalb als ein Beispiel für „Führung ohne Richtung“ (Raschke/Tils 2007: 512) genannt. Ein weiteres Indiz für das Fehlen der programmatischen Linie ist die Äußerung von Heiko Maas, der die damalige sozialdemokratische Politik als von „abenteuerlichen politischen Kurswechseln“ (Maas 2003) gezeichnet nannte. Aus dieser Politik, die sich stets zwischen verschiedenen Polen bewegte, konnte keine Programm- oder Richtungsorientierung entstehen. Dies beanspruchte Schröder für sich allerdings auch nie (vgl. Raschke/Tils 2007: 527). Wohl beanspruchte er, für positive Wahlerfolge wie den im Jahr 2002 allein verantwortlich zu sein (vgl. Fried/Schwennicke 2002).

Die unterschiedlichen Erwartungen, die Schröder im Zuge seiner inhaltlichen Spagat zu befriedigen suchte, und der für Linke und Gewerkschaften verheißungsvolle Wahlkampf 2002 führten, als Schröder 2003 seine Regierungserklärung zur Agenda 2010 hielt, zu einem Verlust an Glaubwürdigkeit und tiefer Enttäuschung vieler Anhänger. Die materiellen Politikveränderungen, die die SPD durch die Agenda 2010 vollzog, widersprachen sowohl der Programmatik des Berliner Programms als

⁹⁵ Im Jahr der Bundestagswahlen 2002 verkündete die Hartz-Kommission Vorschläge zur Reform des Arbeitsmarktes. Hierzu sagt Schröder: „Hartz verkörperte eine fast amerikanisch anmutende Zuversicht und die Botschaft: Traut euch endlich was zu! Lag es am beginnenden Wahlkampf, der die politischen Lager polarisierte, oder an unserer eigenen Fantasielosigkeit, dass wir diese Botschaft nicht ernst genug nahmen, um sie im Wahlkampf populär zu machen?“ (Schröder 2006: 299). Diese selbstkritische Frage beantwortet Schröder in seiner Autobiografie jedoch nicht.

⁹⁶ Mit dem Verweis auf ihren Anteil am Sieg wollten die Gewerkschaften nun mit Schröder zusätzliche Investitionen der öffentlichen Hand, weniger Sparpolitik und zusätzliche Neuverschuldung durchsetzen.

⁹⁷ Da Schröder im Wahlkampf soziale Gerechtigkeit und Friedenspolitik in den Mittelpunkt stellte, wollte die Linke in der SPD sich nach der Wahl durchsetzen und forderte die Tobin-Steuer, europaweite Sozialstandards, die Mindestbesteuerung transnationaler Konzerne und die Rücknahme der steuerlichen Freistellung von Veräußerungsgewinnen aus Unternehmensbeteiligungen.

auch den Wahlversprechen der SPD im Bundestagswahlkampf 2002. Meyer betont, „dass die Dichotomie zwischen politischer Tagespraxis und Programmatik“ die SPD immer begleitet, in den Jahren der Führung Schröders jedoch ein „beispielloses Ausmaß“ erreicht hätte, geradezu zum „besonderen Kennzeichen der Doppelherrschaft Gerhard Schröders als Bundeskanzler und Parteivorsitzender“ (Meyer 2007: 83) geworden sei (vgl. mit Blick auf die Presseauswertung auch Bollmann 2003). Für Schröder war situativer Erfolg wichtiger als eine programmatische Weiterentwicklung der SPD⁹⁸. Schröders Handeln auf der parteidemokratischen Ebene war – wie auch von Korte angeführt – durch Kurzfristigkeit, „machtpolitische, mehrheits- und wiederwahlsichernde Aspekte“ (Korte 2007: 169) bestimmt.

4.2.5 Basta ist „no leadership“

Das *Leadership*-Modell von Burns benennt kollektive Willensbildung – die Interaktion von *Leader* und Gefolgschaft – als Kernelement erfolgreicher *Transforming Leadership*. *Leadership* nach dem Prinzip der Anordnung von oben nach unten ist „no leadership“ (vgl. Burns 1979: 88). Fischer nennt Zwangsmittel eines *Leaders* – zum Beispiel die Rücktrittsdrohung – und verweist darauf, dass sich solche schnell abnutzen (vgl. Fischer 2005: 34). Erfolgreiche *Leadership* Schröders würde voraussetzen, dass die Vorgaben in der Partei so diskutiert und erörtert werden, dass sich alle Seiten wechselseitig beeinflussen und so Interessen, Wünsche und Bedürfnisse aller Beteiligten letztendlich berührt und berücksichtigt werden. Korte und Fröhlich konstatieren, dass in der Amtszeit Schröders die Regierungsarbeit die Partei dominiert habe, und Schröder so über Regierungsarbeit die Programmbeschlüsse der SPD im Nachhinein veränderte (vgl. Hefty 2004, Korte/Fröhlich 2006: 341). Korte erkennt das für Schröder typisches Handlungsmuster ebenfalls am Beispiel der Präsentation des Schröder-Blair-Papiers: Er nutze die Medien aus um „die SPD vor sich herzutreiben“ (Korte 1999). Dieses Muster bleibt konstant: Bei wichtigen Entscheidungen legt Schröder sich in den Medien fest und lässt dann Partei und SPD-Fraktion abstimmen⁹⁹. „Sachfragen wandeln sich zu Machtfragen, Widerspruch ist riskant, weil innerparteiliche Kritiker den eigenen Kanzler beschädigen können und

⁹⁸ Derartige Züge wie die von Gerhard Schröder sind in Kissingers Beschreibung des sozialdemokratischen Regierungschefs Harold Wilson in Großbritannien ebenfalls herauszulesen: Er „[...] interessiert [...] sich fast überhaupt nicht für abstrakte Ideen. Ihn fasziniert die Manipulation der Macht, und es bereitet ihm besondere Freude, klar zu definierende Probleme zu lösen. Langfristige Ziele beachtet er nur ganz nebenbei. Weites Vorausplanen hielt er für sinnlos, denn er war fest davon überzeugt, mit seiner Geschicklichkeit durch jede Krise zu kommen.“ (Kissinger 1979: 103)

⁹⁹ Laut Fischer hat Schröder dieses Verhalten während seiner Zeit als SPD-Bundestagsabgeordneter zwischen 1980 und 1986 erlernt. Dort habe er selbst gelernt, dass die Fraktionsführung durch Pressemitteilungen Fakten schaffe, an denen die Fraktion dann nicht mehr vorbei käme (vgl. Fischer 2005: 45).

wollen“ (Fischer 2005: 45). So ist die Ausübung von Druck auf die eigentlichen Entscheider ein Instrument Schröders, mit dem ein kollektiver Willensbildungsprozess aller Beteiligten ausgebremst wird. Wer ihn inhaltlich kritisiert, ist auch gegen ihn als Person – so die Deutung.

Die wesentlichen von Schröder gesetzten programmatischen Impulse gingen vom Kanzleramt aus¹⁰⁰. Zusammenfassend ist festzuhalten: Er versuchte, seine Richtlinienkompetenz als Kanzler auf die SPD auszudehnen. Schröder steuerte seine Politik nicht mit Bezugnahme auf Ergebnisse innerparteilicher Gremienarbeit sondern setzte vielmehr auf Expertengremien außerhalb seiner Partei, um auf diese Weise öffentlich Legitimation aus seinem überparteilichen Stil zu gewinnen¹⁰¹. Zum Teil band er hier Spitzenpolitiker anderer Parteien ein, so geschehen mit Rita Süßmuth oder Otto Graf Lambsdorff. Dies gab der SPD – gerade bei der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik mit Blick auf die Hartz-Reformen – kein Gefühl der Beteiligung an einer Willensbildung. Die Initiative Schröder-Blair-Papier wurde gar in London verkündet¹⁰². Niclauß kommt zu dem Schluss, dass alle Initiativen immer aus der unmittelbaren Umgebung Schröders stammten und „die Partei [...] widerwillig“ folgte (Niclauß 2004: 353). Deshalb sei das Verhältnis Schröders zu seiner Partei höchst einseitig gewesen. Auch Wiesendahl sagt, dass die Politik der SPD „nicht aus einem innerparteilichen Willensbildungsprozess von unten nach oben hervorgegangen“ (Wiesendahl 2004) sei, sondern ein Eliteprodukt gewesen sei. Die am 14.03.2003 präsentierte Regierungserklärung zur Agenda 2010 war in der Partei und auch in der SPD-Bundestagsfraktion in weiten Teilen nicht bekannt (vgl. Korte 2007: 175)¹⁰³ und wichen von vorherigen Beschlüssen der Parteigremien erheblich ab.

¹⁰⁰ Dies gilt für alle programmatischen Impulse Schröders in seiner Zeit als Parteivorsitzender: Das Schröder-Blair-Papier, die Idee der Zivilgesellschaft, die Konferenz Modernes Regieren, die Hartz-Konzepte und die Agenda 2010. Parteiinterne eigenständige Prozesse wie die Grundsatzprogrammdiskussion der SPD wurden von Schröder nicht beachtet.

¹⁰¹ Das Gründen von Expertenkommissionen erreichte unter der Regierungsführung Schröders ein bisher unbekanntes Ausmaß. Zur Verdeutlichung dessen seien hier alle externen Kommissionen und Expertenrunden, die Schröder anregte, genannt: Die Initiative D 21, der Nationale Ethikrat, die Kommission zur gemeinsamen Sicherheit und Zukunft der Bundeswehr, die Expertenkommission Unternehmensübernahmen, die Kommission Deutscher Corporate Governance Kodex, die Unabhängige Kommission Zuwanderung, der Rat für Nachhaltige Entwicklung, die Kommission für die Nachhaltigkeit in der Finanzierung der Sozialen Sicherungssysteme, die Initiative Partner für Innovation, die Kommission für den Aufbau Ost, das Bündnis für Arbeit, die Hartz-Kommission, die Initiative „Invest in Germany“ und der Sonderbeauftragte Zwangsarbeiterentschädigung.

¹⁰² Hefty (2004) nennt das Schröder-Blair-Papier deshalb den Anfang des Endes des SPD-Vorsitzes Gerhard Schröders.

¹⁰³ „Meine Regierungserklärung zu unserem Reformprogramm, die ich am 14. März 2003 abgab, war in einem sehr kleinen Kreis konzipiert worden. Die Schlussredaktion habe ich selbst vorgenommen“ (Schröder 2006: 393).

Gerade weil die Reformvorhaben Schröders den „etablierten Interessen innerhalb seiner Volkspartei“ (Niclauß 2004: 354, Gareis 2004) widersprachen und sich gegen eigene Wahlversprechen und –programme richteten, wäre eine erhebliche kommunikative Anstrengung Schröders zur Durchsetzung der Agenda 2010 nötig gewesen. Zentral ist die Frage, wie Schröder auf Kritik aus den Reihen der Partei reagierte. Schröder selbst sieht sich selbst im Rückblick seiner Memoiren moderat¹⁰⁴. Seine Reaktion auf die Verweigerung von Gefolgschaft nach Einbringung von Reformplänen bestand vor allem aus mehrfachen Rücktrittsdrohungen (vgl. Kaspari 2008: 225, Gareis 2004, Hefty 2004; Kreimeier 2003)¹⁰⁵. Im Parteivorstand drohte Schröder am 28. April und am 19. Mai mit seinem Rücktritt (vgl. Feldenkirchen 2003a). Mit Blick auf die Karriere Schröders in der SPD und seine oft in Distanz zum Parteiapparat betriebene Profilierung (vgl. Kapitel 4.1.2) ist dieser Disziplinierungsversuch Schröders pikant. Denn derjenige, der Disziplin fordert (vgl. Ehrlich 2003), ist derjenige, der selbst in der Vergangenheit Disziplinierende immer angezweifelt hat. Die Aussage, dass Schröder, der seinen Aufstieg so sehr gegen die Partei betrieb, „nun an der Spitze, Schwierigkeiten hatte, mit ihr zu regieren“ (Raschke/Tils 2007: 511), trifft zu. Die von Schröder hervorgehobenen vier Regionalkonferenzen zur Kommunikation der Agenda 2010 wurden nicht als kollektive Willensbildung, sondern eher als „Revolution des Parteiprogramms von oben“ (Feldenkirchen 2003b) bezeichnet. Die Mitgliedschaft der SPD forderte einen Sonderparteitag, auf dem die erhebliche Abweichung von traditioneller sozialdemokratischer Programmatik diskutiert werden sollte. Das Votum des Parteitages für den Koalitionsvertrag, welches noch rund vier Monate zuvor gefällt worden war, wurde durch die Rede am 14.03.03 schließlich hinfällig (vgl. Kropp 2003: 9). Schröder hielt einen Sonderparteitag zur Diskussion seiner Ziele mit der Partei zunächst für „überflüssig“ (vgl. Niclauß 2004: 352). Im Folgenden soll Schröders Verhalten

¹⁰⁴ So hätten die SPD-Regionalkonferenzen zur Agenda 2010 - „die Diskussionen mit den Teilnehmern sollten im Mittelpunkt stehen“ (Schröder 2006: 402) – „länger als drei Stunden, was für dieses Format eher unüblich ist“ (Schröder 2006: 403), gedauert. Da die Agenda aber auf allen vier Regionalkonferenzen Zustimmung erfahren habe, sei dieser Einsatz lohnend gewesen. Auf dem Sonderparteitag - betont Schröder – habe er sich bemüht „fast eine Stunde lang, mein Programm nochmals zu erklären und begründen“ (Schröder 2006: 402).

¹⁰⁵ Der Spiegel zählt insgesamt sieben Rücktrittsdrohungen des Bundeskanzlers Gerhard Schröder. Im März 1999 drohte er angeblich mit dem Amtsverzicht, als ihn Lafontaine und Trittin wegen seiner Politik angriffen. Im November 2001 drohte er mit Amtsverzicht, als der Anti-Terror Einsatz der Bundeswehr in Afghanistan zur Zerreißprobe wurde. Im Dezember 2002 drohte Gerhard Schröder mit dem Rücktritt, als sich die Partei angesichts verheerender Umfragewerte in der Öffentlichkeit zerstritten präsentierte. Im April 2003 kam es zur ersten Rücktrittsdrohung im Zusammenhang mit den Sozialreformen. Im Mai 2003 kam es zur zweiten Rücktrittsdrohung im Zusammenhang mit den Reformen der Agenda 2010. Während seiner Rede auf dem Sonderparteitag am 01.06.2003 kommt es zur verklausulierten dritten Vertrauensfrage, mit dem Initiativanträge des linken Parteiflügels abgewehrt wurden. Im September 2003 kommt es aufgrund der bevorstehenden Abstimmung zur Gesundheitsreform zur siebten Rücktrittsdrohung Schröders (vgl. Spiegel 2003).

gegenüber Kritikern gerade anhand der Auswertung der Presseberichterstattung vorgenommen werden. Wurde Schröder für sein Politik ausgepfiffen, äußerte er: „Wer pfeift hat dicke Backen, aber nicht viel im Kopf“ (Schröder, zitiert nach Deggerich 2003)¹⁰⁶. Deggerich beschreibt diese Einstellung Schröders so: „Wer gegen mich ist, dem fehlt es an Verstand, die Zeichen der Zeit zu erkennen. Der Reformstaat bin ich“ (Deggerich 2003). House formulierte, dass *Leader* Zustimmung generieren, wenn sie ihrer Gefolgschaft das Gefühl vermitteln, mit eigener Kraft zur Zielerreichung beizusteuern (vgl. House 1977: 198). Auf Meinungen und Kritik reagierte Schröder „fast bonapartistisch“ (Korte 2007: 177) indem er seine eigene Richtung schlicht als einzige richtige anerkannte und einen Großteil seiner Partei als fehlgeleitet stigmatisierte (vgl. Zurheide 2003). Zudem war Teil seiner autoritären Vorgehensweise, öffentlich darauf hinzuweisen, dass der knappe Wahlsieg 2002 sein eigener Verdienst und in keiner Weise ein Verdienst der Partei oder anderer – beispielsweise der Gewerkschaften – gewesen sei (vgl. Kister 2002). Eine solche Einstellung nach dem Motto „folge mir, ich weiß wo es lang geht, folgst du mir nicht, dann bist du nichts mehr“ (Geyer et al. 2005: 15) führte jedoch dazu, dass die Mitgliedschaft den Plänen Schröders nicht aus Überzeugung, sondern infolge von Angst vor Machtverlust zustimmte (vgl. Hefty 2004). Ein Vorsitzender, der sich und seine Kanzlerposition selbst in regelmäßigen Abständen zur Disposition stellt, konnte kaum im Interesse der SPD sein. Anstatt um Zustimmung zu seiner Politik zu werben, habe er seine Politik nüchtern vorgestellt und dann Gefolgschaft erwartet (vgl. Hogrefe 2002: 162). Der Mangel der für *Transforming Leadership* essentiellen visionären Idee (vgl. Neuberger 2002: 207; Shamir/House/Arthur 1993; Burns 1979: 202) wurde schon festgestellt (vgl. Kapitel 4.2.3). Schröder besetzte in der Auseinandersetzung sein Schema des Bündnisses der Vernünftigen gegen die Ideologen. Trotzdem nahm die Programmdiskussion, die im Vorfeld der Wahlen 2002 eingestellt worden war, 2003 wieder an Fahrt auf¹⁰⁷. Diese hatte nun einen

¹⁰⁶ Diejenigen, die Vorbehalte äußern, werden von Schröder mitunter persönlich verletzt. Dies trifft auch für die Legislaturperiode 1998-2002 zu. So wird er zitiert mit den Worten „Wer das Sparpaket nicht begreift, ist blöd“ (Schröder, zitiert nach Hogrefe 2002: 159) – obwohl der Konsolidierungskurs der Bundesregierung in 2000 und 2001 ein Verstoß gegen das traditionell keynesianistische Rezeptbuch der SPD ist. Des Weiteren heißt es, Schröder habe oft schlecht gelaunt und sichtlich genervt auf die SPD-Bundestagsfraktion eingeredet und dabei wenig Bereitschaft zum Dialog erwartet (vgl. Hogrefe 2002: 162).

¹⁰⁷ Reaktiviert wurde der Programmprozess 2002 unter der Regie des Modernisierers Olaf Scholz. Die Herausforderung war dabei gewachsen – nach nur wenigen Monaten war gefordert, Zielperspektiven zu entwickeln, welche die Agenda 2010 mit sozialdemokratischen Visionen versöhnt. Zweiter Aufschlag der Programmdiskussion war eine im Juni 2003 von Scholz eingestielte Veranstaltung „Programmdialog Gerechtigkeit – Neue Antworten auf eine alte Frage“ (vgl. SPD-Vorstand 2003b). Dort verkündete er, dass Gerechtigkeit in einem modernen Verständnis Abschied von egalitärer Umverteilungspolitik bedeute. Es gehe um „einen umfassenderen Begriff von Gerechtigkeit“ (Scholz 2003: 5). Inhaltlich knüpfte Scholz an die Worte Clements und Scharpings beim ersten Start einer

völlig anderen Charakter. Ging es vormals darum, einen offenen Dialog über die Zukunft sozialdemokratischer Grundwerte und Politik zu führen, musste nun ein auf das Handeln der Regierung bezogener Entwurf ausgearbeitet werden. Fischer nennt dies einen „resultativen programmatischen Prozess“ (Fischer 2005: 144).

Der Sonderparteitag, den Schröder zunächst ablehnte, fand schließlich doch statt, was eine Folge des Mitgliederbegehrens gegen die Agenda war – Schröder reagierte auf die Kritik durch eine ultimative Zuspitzung (vgl. Monath 2003), indem er sich dem Konflikt mit der Partei nun unmittelbar stellte. Das ist ein klassische Verhaltensmuster von ihm, welches auch mit Blick auf die folgende Frage deutlich wird: Was brachte Schröder dazu, 2003 zurück in das Lager der Modernisierer zu schwenken und eine derart entschlossene Reform von Sozialstaatlichkeit und Arbeitsmarkt einzuleiten¹⁰⁸? Schröder gilt als besonders stark, wenn alle ihn für geschwächt halten (vgl. Sturm 2009: 125). Der Hang zur dramatischen Zuspitzung – zum Alles oder Nichts – ist ein Handlungsmuster Schröders, dass sich gerade dann zeigt, wenn er in die Ecke gedrängt ist (vgl. Kapitel 4.3.1). Ziel der Parteiführung mit Blick auf den Sonderparteitag 2003 war, eine Zustimmung von 70-80% der Partei zur Agenda 2010, der schließlich am 1. Juni 2003 in Berlin stattfand, zu erreichen (vgl. Feldenkirchen 2003c). Schröder erreichte letztendlich eine Zustimmung von 90%¹⁰⁹. Schröder besaß die Unterstützung zweier Parteiveteranen, die ihn stützten: Erhard Eppler¹¹⁰ und Hans-Jochen Vogel¹¹¹ appellierte an die Dele-

Programmdiskussion an. Er unterstrich die Bedeutung der Bildung und die Freiheit als zentralem Wert, denn durch Inklusion in den Arbeitsmarkt sei am ehesten die Selbstverwirklichung des Menschen zu erreichen (vgl. Scholz 2003: 7). Scholz griff dabei oft die Semantik Schröders auf und brachte die Sprache der Reformen aus dem Schröder-Blair-Papier näher heran an die Grundidee der SPD-Mitgliedschaft: Die soziale Gerechtigkeit. Während die Gruppierung der Netzwerker diese Impulse begrüßte (vgl. Hauer 2003) waren die Parteilinken skeptisch (vgl. Annen 2003).

¹⁰⁸ Er selbst nennt hierfür die fehlende Bereitschaft der Sozialpartner, selbst Reformregelungen im Konsens zu vereinbaren. Zur Entstehung der Agenda 2010 sagt Schröder, dass er, nachdem Gewerkschaften und Unternehmerverbände versucht hätten, das Bündnis für Arbeit zu instrumentalisieren, die Notwendigkeit zum Alleingang sah: „Daraufhin habe ich das Bündnis selbst für gescheitert erklärt und den Beteiligten deutlich gesagt, die Regierung werde nun allein handeln müssen“ (Schröder 2006: 91). Wohl eher brachten die problematischen Umfragewerte seit Ende 2002 und die verlorene Niedersachsenwahl Anfang 2003 Schröder in Bedrängnis.

¹⁰⁹ In weiteren Einzelabstimmungen jedoch stimmte ein Drittel der Delegierten für die Beibehaltung der längeren Bezugsdauer von Arbeitslosengeld und ein Viertel für die Beibehaltung der paritätischen Finanzierung des Krankengeldes.

¹¹⁰ Erhard Eppler betonte, er sei auch nicht von der Agenda begeistert. Überzeugt von ihrer Notwendigkeit hätten ihn vor allem „*die Alternativvorschläge der Kritiker. Liebe Freunde, die waren schon am Ende der 1970er überholt*“. Die Gegner würden Europäisierung, Globalisierung und die de-facto-Lage im Bundesrat übersehen. „*All das war plötzlich weg. Übrig blieb eine ganz leere Welt. Da waren nur noch Gerhard Schröder und seine Kritiker, die sich über die soziale Gerechtigkeit stritten. Das hatte für mich surreale Züge.*“ Der Streit um die Agenda habe deshalb „*den Charakter einer Selbstzerstörung der Arbeiterbewegung. Wenn ein alter Mann noch einen Wunsch übrig haben darf, dann wäre der: Hört endlich damit auf!*“ Die Botschaft müsse „*nicht lauten: Wir sprechen Gerhard Schröder unfehlbar. Aber sie muss lauten: Dieser Kanzler ist unser Kanzler und bleibt unser Kanz-*

gierten und trafen damit die Gefühle vieler, die sich eher dem linken Spektrum zuordnen. Sie schafften es, in dieser Situation und durch die Kraft ihrer Person – Eppeler gilt als Programmatiker hohen intellektuellen Niveaus – den Konzepten eine normative Verortung zu verleihen (vgl. Noe 2003). Somit konnte Schröder die Tatsache, dass sein mehr als spätes Einsetzen der sozialdemokratisch-wertbezogenen Einordnung der Reformen, welches nach dem Verschleiß seiner Autorität durch das Ausschöpfen äußerster Machtmittel nicht mehr fruchtete, geschickt ausgleichen. Fischer nennt Eppler und Vogel in diesem Zusammenhang treffend die „Entlastungszeugen“ (Fischer 2005: 148) Schröders. Schröders inhaltliches Anlehnungsbedürfnis (vgl. Kapitel 4.2.1) wird durch die Nutzung der beiden Parteiveteranen ein weiteres Mal unterstrichen.

Der parteiinterne Dissens um die Reformagenda konnte auch nach dem Sonderparteitag nicht beigelegt werden. Ein weiterer Zankapfel wurde die Gesundheitsreform. Sechs Abgeordnete lehnten diese im Bundestag ab¹¹². Das Ergebnis der Abstimmung war damit ausgesprochen knapp. Infolge dessen begann Schröder, auch einzelne Vorstandsmitglieder der SPD persönlich anzugreifen, beispielsweise den Juso Vorsitzenden Nils Annen (Feldenkirchen 2003d)¹¹³. Dieses Verlassen der souveränen Kanzlerrolle wurde durch die Öffentlichkeit nicht honoriert, was Schröder weiter unter Druck setzte. Ende September 2003 wurde erhoben, dass 77% der Bundesbürger die ständigen Drohungen Schröders negativ sehen (vgl. Frankfurter Rundschau 2003: 7)¹¹⁴. Den SPD-Bundesparteitag in Bochum im November 2003 nutzte Schröder schließlich, um auf die Partei zuzugehen. Seine Parteitagsrede fällt im Vergleich zu früheren als gefühlsbetonter auf (vgl. Hanke 2003). Er begann, normative Zielperspektiven zu formulieren. Ferner verknüpfte Schröder die Agenda

ler.“ (Rede Erhard Eplers auf dem außerordentlichen Bundesparteitag der SPD am 01.07.2003 in Berlin)

¹¹¹ Hans-Jochen Vogel sprach zum Ende des Parteitages. Er sagte, er sehe keine „*mit der Wirklichkeit in Einklang stehenden Alternativen*.“ Die Agenda 2010 sei kein Angriff auf sozialdemokratische Grundwerte sondern viel mehr „*müssen neue Antworten unter dem Kriterium dieser Grundwerte*“ geprüft werden. Die Agenda würde helfen, das weitere Ansteigen der Sockelarbeitslosigkeit zu verhindern und „*Kernbereiche der sozialen Sicherungssysteme*“ zu erhalten. Eppler betonte des weiteren, die friedenspolitische Komponente Schröders stände in der Tradition Willy Brandts. Schröder engagierte sich, um „*die Welt gerechter zu gestalten*.“ (Rede Hans-Jochen Vogels auf dem außerordentlichen Bundesparteitag der SPD am 01.07.2003 in Berlin)

¹¹² Dies waren Klaus Barthel, Horst Schmidtbauer, Fritz Schlösser, Ottmar Schreiner, Sigrid Skarpeis-Sperk und Rüdiger Veit.

¹¹³ Es wird ferner berichtet, dass Schröder im Parteivorstand regelmäßig Kritiker in unkontrollierten Wutausbrüchen angebrüllt habe (vgl. Fischer 2005: 151).

¹¹⁴ Des Weiteren verlor die SPD die Kompetenzführerschaft beim Kriterium soziale Gerechtigkeit (vgl. Tagesspiegel 2003a). Olaf Scholz verärgerte darüber hinaus die Partei mit dem Hinweis, den demokratischen Sozialismus als Zielvision zu streichen. Daraufhin startete eine Personaldiskussion um den Posten des Generalsekretärs (vgl. Banas 2003).

erstmals mit der Frage der Bildungsgerechtigkeit¹¹⁵. Trotz alledem fruchtete der Versuch, der SPD ihren alten Stolz zurück zu geben, nicht (vgl. Prantl 2003). Schröder wurde zwar als Parteivorsitzender im Amt bestätigt – seine Getreuen Olaf Scholz und Wolfgang Clement erhielten verheerende Ergebnisse¹¹⁶, was Schröder als Attacke gegen sich empfand (vgl. Cassdorff 2003, Ehrlich 2003). Auch bildete sich Franz Müntefering durch seine Rolle des Generalsekretärs für die Stützung Schröders als ein eigenständiger Akteur neben Schröder heraus (vgl. Fischer 2005: 157). Die Umfragewerte der SPD verbesserten sich auch nach dem Parteitag nicht weiter, was verdeutlicht, dass die defizitäre *Transforming Leadership* nicht wie in den Jahren seines Parteivorsitzes bis 2002 durch erfolgreiche *Transactional Leadership* kompensiert werden konnte. Schließlich gaben Schröder und Müntefering am 6. Februar 2004 vor der Bundespressekonferenz den Wechsel im Parteivorsitz bekannt. Auch wenn die Zustimmung zur Agenda beim Berliner Sonderparteitag 2003 gelang, war es laut Einschätzung von Thompson doch die Unpopularität der Agenda 2010, die Schröder im Februar 2004 zum Rücktritt vom Parteivorsitz bewegte (vgl. Thompson 2004: 9f.).

Zusammengefasst heißt dies: Auf die Verweigerung der Gefolgschaft in der SPD reagierte Schröder – wie durch die Analyse der Printmedien nachgewiesen und durch die Sekundärliteratur bestätigt – im Wesentlichen mit Machtworten, um seinen Verlust an Autorität zu begrenzen. Dies nutzte sich schnell ab. Funktionierte zuvor *Transactional Leadership* – die Versorgung der Partei mit guten Umfragewerten – war dies 2003 nicht mehr gegeben. Bereits Ende 2002 sanken die Werte der SPD stark und schwere Verluste bei Landtagswahlen waren zu verzeichnen (vgl. Grafiken 3 und 5 auf den Seiten 48 und 65). Folglich konnte Schröder aus der erfolgreichen *Transactional Leadership*, welche in der Periode bis 2002 funktioniert hatte, keine Legitimation mehr ziehen. Dies öffnete ein Möglichkeitsfenster für seine Kritiker, die zuvor keinen Raum gefunden hatten (vgl. Kapitel 4.2.2). Das Fehlen der normativen Zielperspektive, die weder in diesem Moment formuliert und vermittelt wurde, noch im Zeitraum der vorangegangenen Legislaturperiode durchdekliniert worden war (vgl. Kapitel 4.2.3; 4.2.4), machte sich in dieser kritischen Situation bemerkbar. In einer Situation, die eine Partei gemeinsam mit ihrem *Leader* hätte durchstehen müssen, gab es dazu keine normative Perspektive, keine

¹¹⁵ Der Besetzung der Bildungsgerechtigkeit schadete Schröder dann jedoch massiv dadurch, dass seine plötzliche Forderung nach Eliteuniversitäten diese Debatte überschattete (vgl. Goffart 2004).

¹¹⁶ Schröder selbst erhielt eine Zustimmung von 80,8%. Scholz kam jedoch nur auf 52,6% und Clement lediglich auf 56,7%.

die Gruppenkohäsion (vgl. Gast 2008: 156ff) befördernde Vision. Tragischerweise verletzten die Reformen Schröders – wie ebenfalls anhand der Auswertung der Printmedien nachgewiesen werden konnte – die Gerechtigkeitsvorstellungen eines weiten Teils der SPD-Mitgliedschaft. Die Ausprägung Schröders als vormaliger *Spatial Leader* trug ihr übriges zum Einbruch seiner Autorität bei. *Transforming Leadership* scheitert folglich umso mehr, je länger ein *Leader* materielle Politikveränderungen durchsetzt, ohne zeitgleich die Entwicklung einer normativen Zielperspektive voranzutreiben. Zugleich ist *Spatial Leadership* ein adäquates Mittel auf dem Weg nach oben, erschwert jedoch an der Spitze angekommen das integrative Potential des *Leaders*. Offensichtlich können diese Defizite der *Transforming Leadership* Schröders durch erfolgreiche *Transactional Leadership* bedingt ausgeglichen werden – scheitert diese jedoch wie Ende 2002, katalysiert dies geradezu die negativen Folgen der defizitären *Transforming Leadership*. Gefolgschaft und *Leader* werden sich fremd und der Rückgriff auf autoritäre Methoden ist ein hoher Einsatz von Machtressourcen, der dem Autoritätsverlust des *Leaders* auf Dauer nicht Einhalt gebieten kann. Die Auswertung der Autobiografie zeigt: Das Scheitern einer interaktionistischen *Transforming Leadership* im Zuge der Durchsetzung der Agenda 2010 erkennt Schröder indirekt an¹¹⁷. *Transforming Leadership* durch eine erhebliche kommunikative Anstrengung zur Kommunikation von Zielvisionen erfolgte in der Zeit des Parteivorsitzenden Schröder nicht. Die Zustimmung der Partei zum Reformprogramm Agenda 2010 wurde nicht durch Überzeugung herbeigeführt, sondern durch politischen Druck, Rücktrittsdrohungen und die Stigmatisierung parteiinterner Gegner. Raschke und Tils kommen im Übrigen zu einem ähnlichen Ergebnis: „Schröder gelang keine erfolgreiche Führung im Party-Government, weil er die Partei nur von oben und von außen zu steuern versuchte, ohne Ansprüche auf Beteiligung an der Richtungsbestimmung anzuerkennen. Ohne deutliche Zeichen von Reziprozität aber ist unter Bedingungen moderner Sozialdemokratie innere Folgebereitschaft nicht herzustellen. Häufige Rücktrittsdrohungen waren Zeichen der Schwäche und eines belasteten Verhältnisses zur Partei“ (Raschke/Tils 2007: 511).

¹¹⁷ In seinen Memoiren sagt Schröder zum Bundesparteitag 2003 und vor allem dem schlechten Wahlergebnis von Generalsekretär Olaf Scholz, der nur 52,6% der Stimmen erhielt: „Ich erkannte immer deutlicher, dass meine Kraft nicht ausgereicht hatte, dafür zu sorgen, dass die Agendapolitik von SPD und Regierung entschlossen und offensiv vertreten wurde. Die meisten Spitzenvertreter der SPD waren bereit, dem Bundeskanzler – wenn auch widerwillig – zu folgen, um ihn nicht zum Aufgeben des Amtes zu zwingen“ (Schröder 2006: 407).

4.3 Triebfedern der *Transforming Leadership* Gerhard Schröders

Trotz des Scheiterns einer interaktionistischen *Transforming Leadership* waren, so die letzte Annahme, Triebfedern des *Transforming Leadership* im Falle des Parteivorsitzenden vorhanden. Generelle Triebfedern des *Transforming Leadership* wurden in Kapitel 2.3 dieser Arbeit herausgearbeitet. Diese sollen im Zentrum der Analyse der dritten Forschungsfrage stehen. Wurden die Triebfedern durch Schröder hinreichend fruchtbar gemacht? Hierzu wird vor allem auf die Ergebnisse der vorangegangenen Analyse Bezug genommen – zudem erfolgt eine Einordnung in die Analyseebenen Persönlichkeit, Inhalt und Stil. Zusätzliche Beispiele werden nur falls nötig angeführt.

4.3.1 Persönlichkeit und Stil: Der John Wayne¹¹⁸ der deutschen Politik

Gefolgschaft ohne rationalen Tausch und Repression entsteht im psychoanalytischen Erklärungsmodell immer dann, wenn der *Leader* ein „Über-Ich“ für seine Gefolgschaft darstellt (Kehrer 1982; Freud 1993: 69; Shamir 1995; Neuberger 2002: 180; Steyrer 2004). Dies würde bedeuten, dass Schröder Macht, Anerkennung, Unabhängigkeit und Erfolg – Ideale der potentialen Gefolgschaft – verkörpern müsste um so eine handlungssteuernde Funktion innerhalb der Psyche der Gefolgschaft zu erlangen. Das offensive Machtstreben Schröders konnte in der vorangegangenen Analyse besonders durch die Ergebnisse der Auswertung der Biografien und Autobiografien hervorgehoben werden. Sein ganzes Leben kämpfte Schröder um seinen politischen Aufstieg in das Amt des Bundeskanzlers. Daraus macht Schröder auch selbst keinen Hehl. Die Vitalität, soweit gekommen zu sein, kann auf seinen Willen, niemals zu verlieren zurückgeführt werden – der Wunsch, es allen zu zeigen, sitzt tief in Schröder (Micu 2005: 69). Auf seinem Weg nach oben verzichtete Schröder dabei auf Seilschaften und Protektion¹¹⁹. Er stieg eher in Distanz zu seiner Partei auf als aus ihrer Mitte heraus (vgl. Kapitel 4.1.2). Durch-

¹¹⁸ John Wayne (* 26. Mai 1907 in Winterset, Iowa, USA; † 11. Juni 1979 in Los Angeles; geboren als Marion Robert Morrison, später umbenannt in Marion Michael Morrison) war ein US-amerikanischer Filmschauspieler. Wie kaum ein anderer Schauspieler wird John Wayne vom Publikum mit einem klar definierten Charaktertypus identifiziert. Er spielte in Genreklassikern wie *Ringo* (1939) oder *Rio Bravo* (1959) und war auch häufig in Kriegs- und Abenteuerfilmen zu sehen. Als Schauspieler und Privatmann wurde er zu einer überlebensgroßen Figur der Filmgeschichte. In seinen Filmen entwickelte er die Rolle der raubeinigen Autoritätsfigur, die als Sheriff oder Kommandeur in Erscheinung tritt und sich durch Erfahrung, Härte und Zähigkeit charakterisiert. Wayne spielte die entsprechenden Rollen jahrzehntelang. Als Schauspieler zeigte er nicht den Ehrgeiz, sein darstellerisches Spektrum zu erweitern, zumal dies vom Publikum auch nicht erwartet wurde.

¹¹⁹ In einem Interview Anfang August 1998 sagt Schröder: „Ich rufe nie einen Unterbezirksvorsitzenden an und sage: Wir müssen das und das machen. Ich gehe auf den Parteitag und sage was ich für richtig halte. Dann kämpfe ich dafür. Aber ich habe keine Struktur von mir ergebenen Leuten, die ich nur anrufen muss, und dann marschieren die. Das hatte ich übrigens nie. [...] Ich wollte das nie“ (Schröder, zitiert nach Der Spiegel 1998b).

setzungsstärke und Eigenständigkeit charakterisierten Schröder zudem seit seiner Kindheit (vgl. Kapitel 4.1.1). Peter Glotz nennt Schröder deshalb einen „John Wayne der Politik“ (Glotz, zitiert aus Hogrefe 2002: 123). Seine Rolle des Außenseiters (vgl. Micus 2005) tat ihr übriges dazu. Schröder scheute Auseinandersetzungen mit Gegnern nie. „Attraktiv, kernig, immer bereit, den Büffel bei den Hörnern zu packen. [...] Schröder pflegte das Image des coolen Gerd: Hart im Nehmen, hart im Geben“ (Hogrefe 2002: 123). Hinzu kommt die offensiv demonstrierte Bereitschaft, zur Umsetzung seiner Ziele weder Kosten, Mühen noch erhebliche Risiken zu scheuen (vgl. Gast 2008: 160). Indizien hierfür finden sich reichlich: Schröders bedingungsloser Einsatz auf dem Fußballfeld¹²⁰ in seiner Jugend oder sein Kampf um die Zustimmung seiner Partei zum Reformpaket Agenda 2010. Das Gefühl von Mut und Stärke übertrug Schröder auf die SPD. Der Begriff des Mutes ist ein Leitmotiv zahlreicher Reden, die er immer dann hielt, wenn er Gefolgschaft einforderte¹²¹. Der Begriff „Mut“ findet sich in den ausgewerteten Reden Schröders insgesamt 23 mal – ein Drittel mal häufiger als der Begriff „Solidarität“. Schröder betont in seiner Autobiografie, dass er sich oft einer psychosozial mutlosen und demoralisierten Partei gegenüber sah, die er stets motivieren musste (vgl. Schröder 2006: 493). Als bestes Beispiel der vorangegangenen Analyse kann hier die Aufholjagd der SPD gegen Stoiber im Bundestagswahlkampf 2002 angeführt werden. Die Kunst Schröders sei gewesen, „gerade aus dem Wissen um den Tod Lebenslust zu entwickeln“ (vgl. Schwennicke 2002). Diese Haltung im Bundestagswahlkampf 2002 ist bei ihm stets dann zu erkennen, wenn er mit dem Rücken an der Wand steht – dies konnte auch in der vorangegangenen Analyse seiner Party *Leadership* gezeigt werden (vgl. Kapitel 4.2.5). Er treibt dann „den Konflikt auf eine dramatische Lösung zu“ (Hogrefe 2002: 164). Die Attitüde des Alles oder Nichts zieht sich

¹²⁰ Über seine Qualitäten beim Fußball sagt Schröder: „Technik war nicht meine Stärke, dafür aber Schnelligkeit, und zudem trieb mich ein brennender Ehrgeiz“ (Schröder 2006: 23).

¹²¹ „Das Richtige ist aber in der Politik selten das Leichte. Es erfordert Mut. Nicht alle haben diesen Mut. Weil wir das Richtige getan haben, sind einige gegangen. Das tut mir weh. Weil wir für dieselben Ziele streiten. Und weil wir diese Ziele nur erreichen werden, wenn wir zusammenstehen.“ (Grundsatzrede Gerhard Schröders auf dem SPD Bundesparteitag in Nürnberg am 19.11.2001) „Es wird darauf geschaut, ob wir den Mut aufbringen, die Herausforderungen einer veränderten ökonomischen und demographischen Wirklichkeit anzuerkennen, ob wir den Mut haben, Weichen zu stellen und unsere Gesellschaft mit diesen Weichenstellungen in eine gute, in eine bessere Zukunft zu führen. Das heißt aber zunächst, dass wir den Mut haben müssen, die Wahrheit anzusprechen. [...] Was wir heute miteinander beweisen müssen und worum ich diesen Parteitag bitte, ist der Mut, neues zu wagen. Dabei werden wir uns von manchem, was uns lieb und gelegenlich leider auch teuer ist – auch das muss gesagt werden, verabschieden müssen. [...] Wir brauchen den Mut, von dem ich geredet habe, aber auch, um uns denen in den Weg zu stellen die ihre anscheinend ganz einfachen Lösungen im Gepäck haben, für die der Sozialstaat, eine starke Arbeitnehmerschaft und die Gewerkschaften die Wurzel allen Übels sind.“ (Rede Gerhard Schröders zur Agenda 2010 anlässlich eines außerordentlichen Bundesparteitages in Berlin am 01.06.2003)

durch das politische Leben Schröders (Herres/Waller 1998: 36)¹²². Schröder, der mit „High-Noon-Situationen“ (Nahles, zitiert nach Fischer 2005: 45) seine Politik durchsetzt, hat internalisiert: „Wichtiger als jede Parteidisziplin ist der Zugang zu den Massen“ (Anda/Kleine 2002: 29). Dies ist der Kern seiner *Spatial Leadership*, welche das Abhängigkeitsverhältnis der SPD von Schröder – demjenigen, dem Wahlsiege einzufahren zugetraut wird – ausmacht. Ein „Über-Ich“ ist Schröder für all diejenigen in der SPD, die sich danach sehnen, Wahlen zu gewinnen.

Physische Distanz zwischen *Leader* und Gefolgschaft verstärkt die Wirkung des „Über-Ich“ – im Falle des Bundeskanzlers ist davon auszugehen, dass die wenigen in seiner Gefolgschaft ihn persönlich kennen dürften. So ist erklärbar, dass Schröders Popularitätswerte stets über denen der SPD lagen (vgl. Grafik 5 mit Grafik 4 auf den Seiten 65 und 48), im Kleinen jedoch diejenigen, die mit ihm zusammenarbeiten, wenig Positives zu berichten haben¹²³. Das Schröder kein Teamplayer ist (vgl. Hogrefe 2002: 159), ist deshalb wohl dem „Über-Ich“ seiner Gefolgschaft dienlich, in der konkreten Zusammenarbeit im kleinen Kreise wohl aber eher hinderlich. Der Transmissionsriemen Massenmedien ist gerade dort wichtig, wo physische Distanz zwischen *Leader* und Gefolgschaft herrscht. Die Medientauglichkeit Schröders (vgl. Häusermann 2001) ist unbestritten, wie die Auswertung der Presseberichterstattung beweist (vgl. v.a. Leinemann 1998, Schütte 1999, Hartmann 2007). Anerkennung erfährt Schröder laut seiner ehemaligen Büroleiterin Sigrid Krampitz, die ihn auf zahlreichen Parteiterminen begleitete, bei denjenigen Parteimitgliedern, die als einfach bezeichnet werden: „Die einfachen Parteimitglieder ohne Abitur, die bewundern ihn“ (Krampitz, zitiert aus Hogrefe 2002: 161). Die SPD als eine Partei, deren Funktionäre vielfach Vertreter des öffentlichen Dienstes sind, hat Schröder mit Politikstil und Persönlichkeit nicht repräsentiert. Schröders gutes Verhältnis zu den Selbstständigen in der SPD, mit denen er sein *Selfmade-image* teilt, fällt im Zuge der Analyse der SPD-Dokumente auf¹²⁴. Tatkraft und

¹²² Schon zu Juso Zeiten wurde Schröder mehrfach aufgefordert, für den Juso-Bundesvorstand zu kandidieren. Er lehnte ab und sagte, er ginge wenn dann nur als Vorsitzender in den Vorstand (vgl. Fischer 2005: 43). „So hat er auch im November 1997 seine Partei und die Öffentlichkeit mit der Ankündigung überrascht, für ein Ministeramt in Bonn stehe er nicht zur Verfügung, er käme nur als Kanzler“ (Herres/Waller 1998: 36).

¹²³ Es wird berichtet, dass Schröder im Parteivorstand regelmäßig Kritiker in unkontrollierten Wutausbrüchen angebrüllt habe (vgl. Fischer 2005: 151).

¹²⁴ So erfreut sich die Arbeitsgemeinschaft der Selbstständigen in der SPD (AGS) auch der gesteigerten Aufmerksamkeit Schröders als Parteivorsitzendem – stets hält er hier Grußworte und lobt. Die AGS ist innerhalb der SPD jedoch – anders als die Arbeitsgemeinschaft für Arbeitnehmerfragen (AfA) oder die Jungsozialisten (Jusos) – keine sonderliche Hausmacht. Sie war es aber, welche dem Parteivorsitzenden Schröder die wohl treueste Gefolgschaft innerhalb der SPD erwies (vgl. SPD-Vorstand 2004: 48). Auf einem Kongress der AGS sagt Schröder: „Ich bin gerne zu euch gekommen.“

Gewinnstreben von Unternehmerpersönlichkeiten sind aus Schröders Sicht die Voraussetzung für die Wohlfahrt der gesamten Gesellschaft. So hatte er auch nie Hemmungen, den Kontakt zu Wirtschaftsführern zu pflegen und auch öffentlich darzubieten¹²⁵. Eine Schrödersche Themenkompetenz – diese gelten als Voraussetzung von *Transforming Leadership* (vgl. Brettschneider 2002: 134) – war die Wirtschaftspolitik. Er vertrat Positionen, für die bei Sozialdemokraten wenig Beifall zu bekommen ist, unter anderem die Senkung von Unternehmenssteuern und Spitzensteuersätzen in der ersten Legislaturperiode. Schröder nutzte sein gutes Verhältnis zur Wirtschaft als ein „Element seiner Machtausübung“ (Hogrefe 2002: 183)¹²⁶. Die Treffen mit Wirtschaftsführern missfielen an verschiedenen Stellen der Partei (vgl. Kaspari 2008: 173). Die Bezeichnung „Genosse der Bosse“ heftet ihm deshalb an. Die Sphäre der Wirtschaftsbosse hatte eine besondere Anziehungskraft auf den Aufsteiger Schröder aufgrund seiner durch Armut stigmatisierten Kindheit (vgl. Hogrefe 2002: 189f). Hierfür spricht auch, dass Schröder nach seiner Kanzlerschaft in den Sektor der Privatwirtschaft wechselte. Was die Analyseebene Stil angeht, ist festzuhalten, dass sein naher Umgang mit Vertretern der Wirtschaft für das sozialdemokratische Milieu in weiten Teilen eine Grenzverletzung gewesen ist. Seine theorieferne, pragmatische Art (vgl. Kapitel 4.2.3) und seine soziale Herkunft (vgl. Kapitel 4.1.1) machen jedoch seine Beliebtheit bei den Genossinnen und Genossen aus, die als einfache Arbeiter und Angestellte ihre politischen Entscheidungen materiell interessensgeleitet und nicht programmatisch intendiert treffen. Schröder setzt symbolisch auch in der zur Schau getragenen Abneigung gegenüber Funktionären und Vertretern des öffentlichen Dienstes – vor allem Lehrern¹²⁷ – sein Image als *Selfmademan* ein und katalysiert abermals durch diese Ausprägung von *Spatial*

Sie – die Arbeitsgemeinschaft Selbstständige in der SPD – trägt dazu bei, die ökonomische Kompetenz der SPD zu stärken.“ (Rede anlässlich der Bundeskonferenz der Arbeitsgemeinschaft der Selbstständigen in der SPD in Berlin am 01.03.2002)

¹²⁵ Auf Einladung von VW-Chef Ferdinand Piech nahm Gerhard Schröder am Wiener Opernball teil. Es hagelte Kritik gerade aus den Reihen der SPD: Um es Schröder künftig leichter zu machen, schlug die Berliner Justizsenatorin Lore-Maria Peschel-Gutzeit (SPD) eine Benimm-Fibel vor. Schröder habe ein guter Berater gefehlt, brachte Klaus von Dohnanyi zum Ausdruck. „Das Verhalten Schröders ist unmöglich [...] Vor allem, weil er zeitgleich von der Notwendigkeit tiefer sozialer Einschnitte gesprochen hat. Da paßt es nicht zusammen, daß er sich zum Wiener Opernball einladen läßt. [...] Aber er darf sich nicht in großem Maße aushalten lassen. Eintrittskarte und Logenplatz sind für den Durchschnittsbürger keine Peanuts mehr.“ (Krista Sager, zitiert nach Focus 1996)

¹²⁶ „Niemand kann mir vorwerfen, dass ich mich vor Kontakten, vor enger Zusammenarbeit mit der Wirtschaft, auch mit Verbänden der Wirtschaft, besonders drücken würde. Ich betrachte dies übrigens nicht als einen Fehler. Wer glaubt, unsere Mitglieder, die Menschen, die uns wählen, wünschten nicht, dass wir ein vernünftiges Arbeitsverhältnis zu dem haben, was man Wirtschaft nennt, der irrt.“ (Rede auf dem außerordentlichen Bundesparteitag in Bonn am 12.04.1999)

¹²⁷ „Lehrer sind faule Säcke“ (Gerhard Schröder, zitiert nach Schwand 1996).

Leadership seinen Erfolg jenseits der Funktionäre des öffentlichen Dienstes und der intellektuellen Sphären¹²⁸.

4.3.2 Persönlichkeit und Inhalt: Der Nexus zwischen Biografie und sozialdemokratischen Grundwerten

Schröder wird beschrieben als der „Cassius Clay der deutschen Politik“ (vgl. Hogrefe 2002: 21). Die Kämpfer-Mentalität des Aufsteigers ist Folge seiner Herkunft: Schröder nennt hier „die vielleicht sehr unbewußte Fähigkeit, darauf zu achten, dass einem keiner zu nahe kommt, oder anders ausgedrückt: dass einem nichts weggenommen wird, was man sich erkämpft hat“ (Schröder, zitiert nach Krause-Burger 2000: 140). Daraus resultiere Mitleidensfähigkeit – für Schröder seien „soziale Gerechtigkeit und Verantwortung sowie Mut zur Gestaltung keine leeren Sonntagsphrasen, sondern Grundvoraussetzungen seiner Politik“ (Weidenfeld 1999: 55). Die vorangegangene Analyse der *Party Leadership* Schröders bringt vor allem zwei Erkenntnisse hervor: Schröder war erstens ein „political animal“ (Eppeler, zitiert nach Anda/Kleine 2002: 148), welches eher machtpolitisches Talent als visionär-programmatische Vorstellungen hatte (vgl. Kapitel 4.2.1). Zweitens fehlte der Begründung seiner Reformpolitik ein klares normatives Konzept, mit dem die Agenda 2010 sozialdemokratisch – z.B. im Sinne von Thomas Meyer (vgl. Meyer 2004: 181ff) – hätte gedeutet werden können (vgl. Kapitel 4.2.3). Attraktive Visionen, welche den Werten und Selbstwertgefühlen der Gesellschaft nicht zugegen laufen (vgl. Neuberger 2002: 270f; Shamir/House/Arthur 1993: 580; Burns 1979: 202), gelten als zentrale Voraussetzung von *Transforming Leadership* durch visionäre Führung. Fehlte der *Leadership* Schröders gänzlich die Vision, welche für visionäre Führung essentiell ist?

Ob es einen visionären Kern des *Political Leader* Schröder – welchen Burns mit dem Begriff der Spiritualität, ähnlich der Kreativität eines Künstlers verbindet (vgl. Burns 1979: 202) – gibt und ob dieser vor allem aus dem Faktor Persönlichkeit in einem Mix mit Inhalten genährt wird, soll im Folgenden analysiert werden. Die Rolle der Persönlichkeit für den Kontext eines solchen visionären Kerns bildet die „Perfektionierung des Politikstils der Personalisierung“ (Weidenfeld 1999: 56). Persönlichkeit und die Sozialisation prägen das Weltbild des *Leaders* (vgl. Kapitel

¹²⁸ Mit Blick auf die verschiedenen Arenen der SPD ist folgende Aussage Schröders von Interesse: „In all den Jahren meiner Arbeit in und für die SPD hatte ich nie Schwierigkeiten mit der Mitgliedschaft, wohl aber mit jener Gruppe von Funktionären, die Festigkeit in der Politik mit Starrheit im Denken verwechseln“ (Schröder 2006: 409).

2.4.1), aus dem sich die inhaltlichen Vorstellungen mit ergeben. Die bereits herausgestellten Ergebnisse zu Schröders Persönlichkeit werden in eine Verbindung gesetzt zu den inhaltlichen Positionierungen. Die geschieht vor allem durch den Abgleich mit den Ergebnissen der Auswertung der Reden Schröders. So wird deutlich, dass mit Blick auf die Trias der sozialdemokratischen Grundwerte für Schröder die Freiheit an der ersten Stelle steht. Der Begriff „Freiheit“ wird in den ausgewerteten Reden 29 mal verwendet. Er betont die Freiheit gerade bei der Begründung der Reformagenda 2010 in Reden im Jahr 2003. Hier stellt er die Freiheit in den Gegensatz zu einer Politik, die Menschen vorschreiben wolle, wie sie zu leben haben¹²⁹. Die Platzierung der Freiheit auf dem ersten Platz kann als eine Konsequenz der Herausbildung des Weltbildes Schröders bezeichnet werden. Er ist keiner, der sich untergeordnet hat. Gleichheit als zentraler Wert traditioneller Sozialdemokratie, auch im Berliner Programm von 1989 stark reflektiert, findet sich in den Reden Schröders nur im Zusammenhang des gleichen Zugangs zu Bildungsinstitutionen und der Chancengleichheit. Der Begriff „Gleichheit“ findet sich in den ausgewerteten Reden nur sechs mal. Von Gleichheit als politischem Ziel hält Schröder wenig. An die Stelle der Gleichheit rückt Schröder die Gerechtigkeit und begründet dies damit, Gleichheit als politisches Ziel sei praxisfern. Obwohl Schröder aus armen Verhältnissen stammt, ist seine Rhetorik kaum von Forderungen nach Umverteilung geprägt, welche das Berliner Programm der SPD vertritt. Es ist anzunehmen, dass die Reflektion seines eigenen Lebensweges dazu führt, dass er die Herstellung von Gleichheit ablehnt, weil dadurch Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft sinken würde¹³⁰. Ungleichheit war Schröders Grundmotivation, dies zeigt auch die Presseauswertung: „Es gibt kein Recht auf Faulheit in unserer Gesellschaft“ (Schröder, zitiert nach Bild 2001). Schröder nennt die Gleichheit wohl deshalb auch dann nicht im Zusammenhang der Grundwerte-Trias der SPD¹³¹. Die Chance versucht Schröder als einen Begriff zu besetzen, mit dem er den aus seiner Sicht negativ behafteten Begriff der Gleichheit in ein besseres Licht stellen will und mit der

¹²⁹ „Sozialdemokratische Politik handelt immer vom Menschen. Vom Menschen, wie er ist und wie er selbst sein will – und nicht davon, wie er sein soll. Deshalb steht die Freiheit des einzelnen im Zentrum unserer Überzeugungen.“ (Rede auf der Festveranstaltung „140 Jahre SPD“ am 23.05.2003 in Berlin)

¹³⁰ Einen frühen Konnex zu Eigenverantwortung und dem Nutzen von Chancen stellt Schröder in seiner Autobiografie selbst heraus: „Beim Nachsinn über die Kindheit und Familie frage ich mich hin und wieder, welche Gründe und Hintergründe meine ziemlich erstaunliche Karriere in der eigenen Herkunft hat. Bei allem Selbstbewusstsein, über das ich verfüge, habe ich nie aufgehört, mich über die eigenen Möglichkeiten zu wundern“ (Schröder 2006: 18).

¹³¹ „Heute geht es eben darum, nicht Gleichheit, sondern Gerechtigkeit für die politische Praxis, für die Wirklichkeit der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft zu definieren.“ (Rede anlässlich der Festveranstaltung 125 Jahre Vereinigungs-Congress der Lassalleaner und der Eisenacher in Gotha am 20.05.2000)

Eigenverantwortung und Leistungsbereitschaft verknüpft¹³². Das Verständnis von Solidarität bedeutet nach Schröder folglich, dass ein jeder die ihm zur Verfügung stehenden Chancen nutzen muss. Der Begriff Chance wird in den ausgewerteten Reden 38 mal verwendet und ist somit der in den Reden am häufigsten genannte Symbolbegriff Schröders. Die Chance kristallisiert sich zum zentralen Motiv der Schröderschen *Leadership* heraus, mit dem die Idee der gleichen Voraussetzungen mit dem Bild des eigenverantwortlichen Menschen versöhnt werden soll¹³³. Leistungen des Staates sind in Schröders Verständnis von Solidarität nicht ohne Gegenleistung – die Bereitschaft, die Chance zu ergreifen – zu haben¹³⁴. Es schält sich für Schröder neben den drei Grundwerten so ein weiterer Begriff heraus, den er in das Zentrum seines Bildes einer Gesellschaft stellt. Dies ist der Begriff der Teilhabe, der 15 mal in den ausgewerteten Reden verwendet wird. Teilhabe ist für Schröder der Chancen verteilenden und inklusiven Sozialstaat¹³⁵.

Die Analyse der Haltung Schröders zu den sozialdemokratischen Grundwerten und seine Einordnung in die Reihe revisionistischer Sozialdemokraten relativieren die Kennzeichnungen Schröders als inhaltlich anspruchslos. Wohl fehlt eine ideologisch-programmatische Verankerung (vgl. Kapitel 4.1.1; 4.2.4), doch lässt sich aus dem Nexus der Lebensgeschichte Schröders und den Grundwerten der SPD ein Weltbild herauskristallisieren, aus dem heraus eine politische Vision abgeleitet werden kann. Schröder beliefert den sozialdemokratischen Bedarf nach Programmen und Visionen mit seiner Persönlichkeit selbst¹³⁶. Hier gilt das schon aufgegriffene Motto, dass Erfolg erfolgreicher macht (vgl. Kapitel 4.1). Es ist bei ihm „mehr Biografie als Theorie“ (Hogrefe 2002: 146). Aber aus dieser Biografie lassen sich

¹³² „Was Gerechtigkeit und Gleichheit angeht, ist es wirklich so, wie es Tony Blair formuliert hat. Uns geht es nicht um gleiche Einkommen, nicht um einheitliche Lebensstile. Uns geht es nicht um Einheitsgeschmack und Einheitskultur. Nein, es geht uns um wirkliche Gleichheit, um den gleichen Wert, gleiche Chancen auf Erfüllung und um gleichen Zugang zu Wissens- und Entfaltungsmöglichkeiten.“ (Rede auf dem ordentlichen Bundesparteitag der SPD am 07.12.1999 in Berlin)

¹³³ „Wenn wir helfen, damit neue Chancen ergriffen werden können, dann haben wir im Namen der Solidarität auch das Recht, jenen Beitrag von denen zu verlangen, denen wir hilfreich sind – jenen Beitrag, den sie leisten können. Unsere Vorstellung von Solidarität ist keine Einbahnstrasse. Wir fördern gerne, aber wir fordern die Menschen auch, und ich glaube, das wird auch gewollt.“ (Rede anlässlich des SPD-Bundesparteitages am 07.12.1999 in Berlin)

¹³⁴ „Solidarität heißt dann auch, dass jede und jeder das ihm mögliche in der Gesellschaft zur Verfügung stellt. Beides gehört zusammen: Hilfe und Selbsthilfe. Das ist das Prinzip, nach dem wir arbeiten.“ (Rede anlässlich des SPD-Wahlkampfaftaktes am 05.08.2002 in Hannover)

¹³⁵ „Man kann es Sozialstaatsprinzip nennen. Ich würde vorziehen, es das Prinzip der umfassenden Teilhabe aller Menschen zu nennen.“ (Rede auf dem Zukunftskongress der IG Metall in Leipzig am 15.06.2002)

¹³⁶ „Deshalb bin ich als junger Mann in die SPD eingetreten: Weil die Sozialdemokratie versprach – und später an der Regierung auch einlöste –, denen, die das nicht von Haus aus mitbekommen hatten, die notwendigen Chancen einzuräumen. Für unsere Partei sollte die Mitte der Gesellschaft nicht länger durch Herkunft bestimmt sein – sondern durch Leistung und Gesinnung.“ (Rede anlässlich des Kongresses „Die Mitte in Deutschland“ am 20.02.2002 in Berlin)

Inhalte extrahieren, die durch die Slogans mehr Eigenverantwortung, Fordern und Fördern und gerechte Verteilung von Chancen die Vorstellung davon beinhalten, wie eine attraktive Gesellschaft in Zukunft aussehen kann. Alexis de Tocqueville hob die Notwendigkeit eines verbindenden Elementes in Gemeinschaften heraus (De Tocqueville 1985: 219). Das Appellieren an Gemeinsamkeiten zwischen *Leader* und Gefolgschaft gilt als Verstärker von *Transforming Leadership*. Die Arbeitkinder der Generation Schröders gehören zu denen, die auch nach dem Abschluss der Volksschule noch etwas werden konnten. Diese Generation des Aufstiegs durch Leistungsbereitschaft und Ehrgeiz bei wohlgermektem Betreten des strukturkonformen Weges – in diesem Falles des zweiten Bildungsweges – ist ein Rückgrat der Nachkriegserzählung von der Bundesrepublik Deutschland, in der viele durch Leistung von „ganz unten“ nach „oben“ kamen. Schröder und sein Aufstieg werden beschrieben als „ein deutsches Nachkriegsmärchen“ (Hogrefe 2002: 111). Dies ist ein visionärer Kern des *Political Leader* Schröder, welcher vor allem aus dem Faktor Persönlichkeit genährt wird. Es ist festgestellt worden, dass Schröder sich in die Debatte um das Grundsatzprogramm der SPD in den Jahren 1999-2001 nicht einmischte (vgl. Kapitel 4.2.2). Diese Grundsatzprogrammdiskussion, welche vor den Bundestagswahlen eingestellt wurde, kann, gerade weil es einen inhaltlichen Nexus zwischen sozialdemokratischen Inhalten und der Persönlichkeit Schröders gibt, als eine ungenutzte Steilvorlage der *Transforming Leadership* angesehen werden. Es ist hinzuzufügen, dass es ferner Intellektuelle im sozialdemokratischen Milieu gab, welche diesen Nexus programmatisch ausfüllten und so Referenz für Schröders Position hätten sein können¹³⁷.

Für die inhaltlich-programmatischen Aufschlüsse Schröders gilt, dass diese weder konsequent kommuniziert worden sind noch innerhalb der SPD von Schröder so vermittelt worden sind, dass sie eine durchschlagende Kraft hatten. Dies konnte anhand der Idee der Neuen Mitte, dem Schröder-Blair-Papier und dem Konzept der Zivilgesellschaft als gesellschaftlichem Projekt nachgewiesen werden. Ob die Idee der zivilen Bürgergesellschaft die Leitvision der Schröderschen *Leadership* hätte

¹³⁷ Thomas Meyer kritisierte das Gerechtigkeitsverständnis des Berliner Programms von 1989. Er bezeichnet das traditionelle Gerechtigkeitsverständnis der SPD aus dem Jahr 1989 als „eigentlich linear-quantitative Wendung“ (Meyer 2004: 183). Dies begründet er damit, dass kategorisch mehr Gleichheit in der Verteilung einer ganzen Reihe von Sozial- und Lebensgütern gefordert wird, ohne dass diese an irgendwelche Gegenleistungen oder auch qualifizierende Bedingungen gekoppelt werden. Für eine Weiterentwicklung sei die Herausbildung eines Begriffes der Gerechtigkeit, welcher den eigentlichen Sinn dieses Gerechtigkeitsverständnisses beibehält, ihn jedoch mit Blick auf die Veränderungen in der Gesellschaft realitätsfähiger bestimmt, nötig gewesen (vgl. Meyer 2004: 183ff).

werden können, kann abschließend nicht geklärt werden. Schröder griff das Thema Zivilgesellschaft als Überbegriff gesellschaftlicher Erneuerung, politischer Innovation und ökonomischer Neuordnung zu einem Zeitpunkt auf, zu dem es in aller Munde war. Dieser zweite Versuch ist behutsamer als der Aufschlag des Schröder-Blair-Papiers gewesen (vgl. Fischer 2005: 94). Inhaltlich blieb die Frage nach Zielperspektiven jenseits der Instrumente aber offen¹³⁸. Die Initiative Zivilgesellschaft fand zu dem Zeitpunkt statt, an dem die Erarbeitung des Grundsatzprogramms gerade an Fahrt aufgenommen hatte. Beide Initiativen waren nicht vernetzt¹³⁹. Statt sich selbst mit den Inhalten des Modernisierers in die Programmdebatte einzubringen suchte Schröder mit einer neuen Initiative seiner Politik „den Glanz eines gesellschaftspolitischen Konzepts“ (Fuhr 2000) zu geben¹⁴⁰. Der Begriff Zivilgesellschaft zog sich eine Zeit lang durch seine Reden¹⁴¹, behob jedoch nicht den Mangel an kohärenter programmatischer Orientierung.

Schröder nutzte seine Persönlichkeit nicht konsequent zur Entwicklung eines neuen arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Leitbildes. Programmatische Impulse waren situativ und wurden nicht konsequent durchgehalten. Des Weiteren gilt, was im Zuge der Analyse schon mehrfach festgehalten werden konnte: „Gemeinsam ist allen Phasen des Philosophen Schröder, dass er keine Theorien, für die er sich aussprach, selbst erdachte“ (Hogrefe 2002: 136). Für Raschke und Tils steht das Ziel Schröders, ein Amt zu erlangen, über dem Ziel einer guten Amtsführung (Raschke/Tils 2007: 528). Die SPD übernimmt das Schrödersche Image des *Selfmademan* in Wahlkämpfen gerne. Zudem hatte die Partei an einem inhaltlich-politischen Dis-

¹³⁸ Zwar negiert die Zivilgesellschaft auch marktliberale Auffassungen von Modernisierung und rückt somit gesellschaftliche Formen der politischen Bewältigung aktueller Herausforderungen nach vorne, doch tritt sie nicht an die Stelle der Handlungsprogramme der Wirtschafts-, Sozial- oder Bildungspolitik (vgl. Meyer 2000: 663).

¹³⁹ Während Rudolf Scharping auf Veranstaltungen der SPD-Bezirke oder Landesverbände Veranstaltungen zum Grundsatzprogramm organisierte, hob Schröder seine Debatte um die Zivilgesellschaft mit der Konferenz „Modernes Regieren“ auf die internationale Bühne. Dies entsprach eher seiner Vorgehensweise, als selbst auf SPD-Bezirkskonferenzen seine Konzepte in langwierigen Debatten durchzudeklinieren.

¹⁴⁰ Schröder betonte: „Vieles spricht dafür, dass diese Diskussion die Klammer bilden kann für die tiefgreifenden Reformen, die unsere Gesellschaften brauchen“ (Schröder, zitiert nach Bruns 2000). Trotzdem berief er sich nach kurzer Zeit der Betonung dieses Konzeptes nicht mehr darauf.

¹⁴¹ „Die zukunftsähnige Zivilgesellschaft ist ein lohnendes Projekt für uns Sozialdemokraten und für jeden einzelnen in unserer Gesellschaft. [...] Wir brauchen ein neues Verhältnis zwischen öffentlicher und privater Solidarität, zwischen Eigeninitiative auf der einen Seite und staatlicher Förderung auf der anderen Seite. Der Staat, so ich ihn mir vorstelle, garantiert dabei vor allem die Infrastruktur der Solidarität.“ Vgl. Rede Gerhard Schröders auf dem Bundesparteitag der SPD am 07.12.1999

„Gewiss, der Staat hat seinen Aufgaben nachzukommen – er muss sozusagen Sicherheit im weitesten Sinne gewährleisten. Aber wir Sozialdemokraten haben auch immer gesagt, dass das, was die Zivilgesellschaft in Eigenregie besser leisten kann, auch von der Gesellschaft übernommen werden soll.“ Vgl. Rede Gerhard Schröders anlässlich des Kongresses Generationengerechtigkeit in Berlin am 23.06.2000

kussionsangebot in der Zeit 1999-2002 wenig Interesse, da Schröders *Transactional Leadership* anerkannt war (vgl. Kapitel 4.2.2). Schröder war akzeptiert als „Dribbelkünstler und Manipulator“ (Neue Zürcher Zeitung 2004), der die SPD an der Macht hielt. Die Grundsatzprogrammdebatte wurde anderen überlassen. Es hätte hier eine beherztere Herangehensweise Schröders stattfinden müssen, um *Transforming Leadership* durch Inhalt mit der Triebfeder der Verwobenheit seiner Persönlichkeit mit seinen Politikzielen zu betreiben. Die Kommunikation einer politischen Zielsetzung bzw. Vision kann bewusst oder unbewusst durch Biografie und symbolisches Handeln verstärkt werden (vgl. Shamir/Eilam 2005; Laux/Schütz 1996: 41ff). Diese Triebfeder wurde trotz des Grundsatzprogrammprozesses und guter Rahmenbedingungen in der Regierung zu diesem Zeitpunkt nicht genutzt. Anstatt um Zustimmung zu seiner Politik zu werben, habe er seine Politik nüchtern vorgestellt und dann Gefolgschaft erwartet (vgl. Hogrefe 2002: 162). Schröder begründete seine Führungsrolle in der SPD wohl mit seiner Persönlichkeit – denn seine Führungsposition „sieht er ganz seinen eigenen Aufstiegsleistungen geschuldet“ (Meng 2002: 47)¹⁴². Er nutzte die Triebfedern, welche ihm seine Lebensgeschichte zugrunde legte, nicht zur Gestaltung inhaltlicher *Leadership* sondern zur Begründung des Machtanspruches auf die zentrale Führungsposition.

4.3.3 Inhalt und Stil: Grenzüberschreitung und Identitätsnegation

Deutlich wurde, dass trotz der fehlenden ideologisch-programmatischen Verankerung Schröders und dem Fehlen der normativen Begründung der Schröderschen *Leadership* im Bereich der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik ein visionärer Kern aus der Lebensgeschichte Schröders vorhanden ist. Das Zusammenfallen des Handelns und der Persönlichkeit gilt als wesentliche Triebfeder von *Transforming Leadership*, doch dies wurde durch Schröder nicht mit Blick auf inhaltliche *Leadership* fruchtbar gemacht. Vor diesem Hintergrund ist zu erklären, dass die entwickelten Reformperspektiven der Agenda 2010 die Gerechtigkeitsvorstellungen vieler SPD-Mitglieder verletzten. Schröder konnte – als es darauf ankam – seine Werte, Ideale und Selbstwertgefühle nicht mit denen seiner Gefolgschaft zusammenführen. Diese Achtung und Beförderung von Werten, Idealen und Selbstwertgefühlen ist jedoch ein weiteres Kernstück einer *Transforming Leadership* durch visionäre Führung (vgl. Sashkin 1989: 127ff; Conger/Kanungo 1998: 52, 54).

¹⁴² Schröder stilisiert dies geradezu mit der Geschichte des frühzeitigen Rüttelns am Zaun des Bonner Kanzleramtes (vgl. Meng 2002: 30).

Die Art und Weise der Präsentation des Schröder-Blair-Papiers ist der Beleg dafür, dass Schröder als Parteivorsitzender die Attitüden seiner Partei – Beachtung von Gremien, Diskussion, Erörterung und Beteiligung der Partei – nicht beachtete. Die von Schröder gesetzten programmatischen Impulse gingen vom Kanzleramt aus. Ergebnis der Auswertung der Printmedien ist, dass er ein entscheidendes Grundmotiv seiner Partei – die soziale Gerechtigkeit – nicht ausreichend gewürdigt hat. Laut Walter geht dies soweit, dass er durch die Art und Weise seines Umganges mit Grundwerten der Partei „Verachtung gegenüber den sozialen Interessen, den kulturellen Attitüden und weltanschaulichen Orientierungen“ (Walter 1999) seiner potentiellen Gefolgschaft zum Ausdruck brachte. So entgegnete er den Kritikern der Praxisgebühr, die 2003 eingeführt wurde: „Alles wird überlagert von der Vorstellung, dass dieses Land in Bedrängnis kommt, weil man zehn Euro pro Quartal beim Arzt abliefern soll“ (Schröder, zitiert aus Manager-Magazin 2004). Generell besteht eine grundlegende Abneigung Schröders gegenüber Parteigremien und Funktionsrästum in der SPD. Die identitätsstiftende Komponente einer erfolgreichen *Transforming Leadership* (vgl. Sashkin 1989: 132) wurde von Schröder nicht wahrgenommen – eher wurde sie durch ihn negiert.

Die nötige Empathie für Stimmungen und Gefühle in der Gefolgschaft war bei Schröder mit Blick auf die Bevölkerung vorhanden – hierfür spricht sein guter Riecher bei den zahlreichen Initiativen der ersten Legislaturperiode und seine Inszenierung im Rahmen der Oderflut und der Anti-Kriegs-Rhetorik (vgl. Kapitel 4.1.3). Die nötige Empathie für das Verhalten seiner potentiellen Gefolgschaft in der SPD, die hier eine Voraussetzung der Ausübung von *Transforming Leadership* gewesen wäre (vgl. Conger/Kanungo 1998: 52, 54), ist im Falle Schröders schwer zu finden. Seine Durchsetzung gegen erhebliche Widerstände mit Kraft und ohne Mühen zu scheuen, mag wohl den Eindruck eines „Über-Ichs“ erwecken¹⁴³, doch führte Schröders Verhalten innerhalb der SPD zu Enttäuschungen und Verletzungen. Anstelle von tiefer Bindung sei es lediglich Akzeptanz, die die Mitglieder seinem Machtgeschick, die SPD in Regierungsverantwortung zu bringen und zu halten, entgegenbrächten (vgl. Schwennicke 1999). Der Stil Schröders in der Durchsetzung ist für weite Teile der Mitgliedschaft der SPD jedoch verletzend gewesen, was die

¹⁴³ „Wir haben gegen alle Widerstände, gegen Verbandsegoismen und einzelne Interessen ernst gemacht mit der Haushaltskonsolidierung.“ (Rede auf dem Bundesparteitag der SPD am 07.12.1999 in Berlin)

Auswertung der Presseberichterstattung zeigt: „Er duldet keine Kritik, und das geht in der SPD nicht“ (Zurheide 2003). So wird Schröder zitiert mit den Worten „Wer das Sparpaket nicht begreift, ist blöd“ (Schröder, zitiert nach Hogrefe 2002: 159). John Wayne ist eben kein Teamplayer¹⁴⁴. In Schröders „informellen Design der Herrschaft“ (Hogrefe 2002: 29) stand einzig seine Persönlichkeit im Mittelpunkt¹⁴⁵.

Durch seine *Spatial Leadership* (vgl. Kapitel 4.1.2) war vorgezeichnet, dass Schröder weder durch seinen Stil noch die Modernisierungsthesen die Rollenerwartungen des sozialdemokratischen Milieus erfüllt. Zudem geriet Schröder als Parteivorsitzender in einen Interrollenkonflikt. Die von Hirscher (2000: 51) als machterweiternd dargestellte Doppelfunktion von Bundeskanzler und Parteivorsitz war zugleich eine enorme Herausforderung. Die Rolle des Bundeskanzlers musste mit der des Parteivorsitzenden harmonisiert werden – dies ist schwerlich möglich, wenn „einander ausschließende Verhaltenserwartungen auftreten“ (Bahrdt 1997: 77). Schröder führte die Partei vom Kanzleramt aus (vgl. Kapitel 4.2.5) und schuf keine „Kombination von aufeinander abgestimmten Rollen“ (Bahrdt 1997: 77) – so wurde er zum „Kanzlerparteichef“ (Kister 1999). Symbolisches Handeln als wichtige Triebfeder von *Transforming Leadership* (vgl. Shamir/Eilam 2005; Laux/Schütz 1996: 41ff) war für Schröder als Parteivorsitzendem problematisch, „da der Symbolwert der Rollenattribute [...] eine schwer entbehrliche Orientierungsfunktion“ (Bahrdt 1997: 67) für die Bezugsgruppe – in diesem Falle die SPD – hatte. Es hätte an dieser Stelle wohl „einer integrierenden *Leadership* bedurft, [welche] fähig gewesen wäre, in einer Person alles zusammen zu bringen, was zur Führung der heterogenen sozialdemokratischen Partei und Klientel notwendig war“ (Raschke/Tils 2000: 508)¹⁴⁶. Schröder behandelte den Parteivorsitz nachrangig. Schröder spart zwar nicht an Erwähnungen der Bedeutung, die das Amt der Parteivorsitzenden für ihn entfalte: „Natürlich hat mich die Möglichkeit, ein Amt zu bekleiden, dessen Ahnenreihe von Bebel bis Brandt reichte, beeindruckt und nicht wenig stolz gemacht“ (Schröder 2006: 131). So sagt er auch: „Der Abschied vom SPD-

¹⁴⁴ „Schröder ist auch kein Teamtyp. Er hört zwar gern zu, doch nur solchen Menschen, von denen er etwas lernt. Den Eindruck hat er bei Sitzungen mit Genossen nicht immer“ (Hogrefe 2002: 159).

¹⁴⁵ Die Auffassung Schröders sei zudem gewesen, dass letztlich alle Regierungs-, Koalitions- und SPD-Mitglieder ihre Positionen letztendlich ihm zu verdanken hätten (vgl. Kaspari 2008: 285).

¹⁴⁶ An dieser Stelle wäre wohl eine eierlegende Wollmilchsau erforderlich gewesen. Die eierlegende Wollmilchsau ist ein umgangssprachlicher Begriff, der auf Personen Anwendung findet, denen besonders vielseitige Fähigkeiten zugeschrieben werden. Der Ausdruck kann umgangssprachlich sowohl anerkennend für ein Multitalent verwendet werden, als auch ironisch. Insbesondere verbreitet ist der Vergleich behaupteter Fähigkeiten oder Eigenschaften mit der eierlegenden Wollmilchsau, um zu zeigen, dass die behaupteten Fähigkeiten vermutlich nicht oder nur rudimentär entwickelt sind oder eine nicht sinnvoll erscheinende Verknüpfung sehr unterschiedlicher Eigenschaften oder Funktionen vorliegt.

Parteivorsitz fiel mir nicht leicht“ (Schröder 2006: 411). Als Schröder den Parteivorsitz abgab, äußerte er sich jedoch anders: Müntefering bezeichnete den SPD-Vorsitz als ein Amt so schön wie das des Papstes, worauf Schröder entgegnete, dies könne man „so oder so sehen“ (zitiert nach Meng/Pries 2004). Nun ließ er verlauten: „Keiner will das Amt des anderen“ (zitiert nach Meng/Pries 2004).

Das Modell der emotionalen Führung (vgl. Bass 1985: 103ff; Goleman/Boyatzis/McKee 2005) betont den Umgang mit Mitarbeitern, beispielsweise durch Einfühlungsvermögen, Mentorbeziehungen oder gegenseitige Beachtung. Fischer führt an, Schröder habe „Fähigkeiten im menschlichen Umgang“ (Fischer 2005: 149). Er gilt als jovial und kollegial. Doch scheint er dies dann zu nutzen, wenn er sich unmittelbare Vorteile verspricht, beispielsweise bei der Einbindung der *elder statesmen* Eppler und Vogel zwecks Verteidigung der Reformagenda. Wie geht Schröder mit einzelnen Mitarbeitern um? Die Presseauswertung deutet hier auf ein Ereignis hin: Schröders treuer Gefolgsmann Olaf Scholz forderte 2003 im Zuge der nachholenden Programmierung (vgl. Meyer 2007: 88) der SPD, im Sinne der Modernisierungsausrichtung der materiellen Politikveränderungen durch die Agenda 2010 den Begriff des demokratischen Sozialismus aus dem SPD-Programm zu streichen. Schröder stellte sich zunächst hinter Scholz: Der Begriff des demokratischen Sozialismus sei inhaltslos (Tagesspiegel 2003b). In der Partei kam es daraufhin zu einem ernsten Aufschrei, welcher Schröders Macht zu blockieren drohte (vgl. Feldenkirchen 2003f). So stellte Schröder auf dem Bochumer Parteitag die Agenda 2010 ausgerechnet in die Tradition des demokratischen Sozialismus¹⁴⁷. Durch dieses situativ opportune Verhalten Schröders (vgl. Kapitel 4.2.4) wurde Scholz gedemütigt und außen vor gelassen. Nach dem schlechten Ergebnis von Scholz auf dem Parteitag – über das Schröder sich dann wiederum aufregte – blieb jegliche programmatiche Initiative von ihm unbeachtet. Loyale Mitarbeiter Schröders, welche seine Modernisiererhaltung stützten, wurden so von Schröder selbst verschlissen. Ein ähnliches Verhalten zeigt sich im Lagerwahlkampf Schröders 2002: Systematisch entließ Schröder diejenigen Kanzleramtsmitarbeiter, wel-

¹⁴⁷ Nach einer Beschreibung der Agenda 2010 sagt Schröder: „Das ist doch wohl soziale Demokratie, oder wie wir es in unserem Berliner Programm nennen, demokratischer Sozialismus.“ Das Protokoll vermerkt an dieser Stelle heftigen Beifall. Schröder schiebt nach: „Der Streit um Begriffe allein bringt uns wahrlich nicht weiter.“ (Rede Schröders auf dem ordentlichen Bundesparteitag der SPD in Bochum 2003)

che den Modernisierungskurs fortzuführen anmahnten¹⁴⁸. Langfristig schadete Schröder dies: „Wo es Scholz um eine programmatische Entsprechung zur Agenda-Politik ging, wird nun wieder auf der Basis des Berliner Programms von 1989 debattiert“ (Geis 2004). Die Programmrichtung stand mal wieder im Widerspruch mit dem Machtwollen Schröders (vgl. Raschke/Tils 2007: 508). Im Sinne des Konzeptes der emotionalen Führung nutzte Schröder Triebfedern einer *Transforming Leadership* durch ein solches Verhalten kaum – die persönliche Behandlung von Scholz zumindest war demütigend, und dies wird wohl auch auf solche Teile der Mitgliedschaft abgestrahlt haben, die sich ähnlich wie Scholz mit Schröders Agenda identifizierten.

¹⁴⁸ Dies waren Wolfgang Nowack, der vormalige Leiter der Abteilung Planungs- und Grundsatzfragen im Kanzleramt, die Schröder damit auch auflöste. Des Weiteren mussten der Wirtschaftsberater Klaus Gretschmann und der außenpolitische Berater Michael Steiner gehen.

5. Konklusion

Ausgehend von den manifesten Veränderungen sozialdemokratischer Programmatik in den Bereichen der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, welche durch das Hamburger Programm der SPD in 2007 konsolidiert worden sind und die Vorstellungen des Berliner Programms ablösten, wurde in der vorliegenden Arbeit untersucht, ob Schröder während der Zeit seines Parteivorsitzes 1999 bis 2004 *Transforming Leadership* im Sinne von Burns (1979; 2003) gelungen ist. Hierbei wird abgehoben auf die Manifestierung des Wandels in der materiellen Politik, welche durch spätere Programmbeschlüsse konsolidiert wurde. Dabei erklärt sich *Transforming Leadership* durch ein dichotomes Verhältnis zu *Transactional Leadership*: Während im wechselseitigen Prozess der Interaktion zwischen *Leader* und Gefolgschaft beim *Transforming Leadership* ein auf sozialen Wandel abzielendes normativ begründetes Zusammenfallen von Werten und Normen gemeint ist, bezieht sich *Transactional Leadership* auf den Austausch von Leistungen im Sinne rationalen Tausches.

Die erste Forschungsfrage legte den Fokus auf die grundsätzlichen Beweggründe Schröders. Ausgehend von der Analyseebene Persönlichkeit ist der starke Aufstiegs- und Durchsetzungswille durch biografische Erklärungen – soziale Herkunft und daraus folgende Kompensationsbedürfnisse – begründet. Seinen politischen Aufstieg betrieb Schröder nicht im Schoß der SPD sondern eher gegen sie, weshalb *Spatial Leadership* konstatiert werden kann. Inhaltlich schälte sich Schröder als ein Modernisierer der Sozialdemokratie heraus, der vor allem durch die Besetzung der Themenkompetenz Wirtschaft oft im Widerspruch mit seiner Partei war. Ein Hoffnungsträger der Partei wurde er trotzdem, da er durch sein Profil die Fähigkeit besaß, überzeugend in der Öffentlichkeit aufzutreten und Wechselwähler zu aktivieren. Dies bedeutete elektorale Vorteile – Schröder war es, dem zugetraut wurde, die SPD an die Macht zu führen und an der Macht zu halten. Hier zeigt sich Schröder als perfekter Wahlkämpfer mit einem ausgeprägten Gespür für Stimmungen, was seine Fähigkeit für interaktionistische *Leadership* – die Adaption von Wünschen und Bedürfnissen der potentiellen Gefolgschaft – unterstreicht. Dies fand seine Höhepunkte in personalisierten Coups wie beispielsweise der Rettung des angeschlagenen Holzmann Baukonzerns 1999 oder dem konsequenten Umgang mit personellen Problemen in Kabinett und Partei.

Seit dem Antritt Schröders als Parteivorsitzender 1999 bis zur Bundestagswahl 2002 kann in der großen Linie konstatiert werden, dass er entsprechend der Absicht

des größten elektoralen Vorteils keinen eindeutigen Modernisierungskurs in der SPD verfolgte. Der Konflikt zwischen den unterschiedlichen wirtschafts-, sozial- und arbeitsmarktpolitischen Vorstellungen wurde nicht ausgetragen. Hier zeigt sich ein Schröder, welcher sich ungern in programmatische Konfliktlinien seiner Partei hineinwirft. Zu diesem Zeitpunkt erscheint dies auch nicht nötig, da die SPD über gute Umfragewerte verfügt – gute Wirtschaftsdaten und der CDU-Parteispendenskandal taten ihr übriges dazu. Die Kritik aus der Partei, die es am Regierungskurs gab – formuliert von Jungsozialisten und ehemaligen Lafontaine-Getreuen wie dem AfA-Chef Ottmar Schreiner – verhallte ungehört. Die Bundestagswahlen 2002 zwangen die Partei zur Geschlossenheit. Im Bundestagswahlkampf 2002 stellte Schröder seine Modernisierungsrhetorik zugunsten eines traditionellen Lagerwahlkampfes ein. In dieser Zeit – 2000 bis 2002 – unterstützte die SPD in weiten Teilen Schröder.

Die Unterstützung Schröders als Parteivorsitzender geriet im Zuge der Einbringung seiner Reformagenda 2010 Anfang 2003, nachdem die Umfragewerte nach der Bundestagswahl 2002 stark fielen, unter erheblichen Druck. Deutliche Zeichen – Mitgliederbegehren und Zahl der Parteiaustritte – weisen auf verweigerte Gefolgschaft hin. Das Fehlen genereller normativer Zielperspektiven kann als Grund für die Verweigerung der Gefolgschaft in der Situation des Bruches mit traditionellen sozialdemokratischen Vorstellungen angeführt werden. Die Reformbegründung erfolgte durch den Hinweis auf Alternativlosigkeit angesichts globaler Rahmenbedingungen, einer rückwärts gewandten Rhetorik der Kürzung zwecks reiner Erhaltung von Sozialstaatlichkeit und zuletzt der Notwendigkeit der Geschlossenheit hinter der Agenda, um den Machterhalt sozialdemokratischer Politik zu garantieren. Alle drei Formen der Begründung lösten keine nachhaltige Gefolgschaft aus. In dieser Situation zeigt sich die SPD als Programmpartei, welche weder programmatische noch materielle Politikveränderungen ohne einen Veränderung normativer Zielperspektiven verdauen kann.

Die *Leadership* Schröders innerhalb der SPD erfüllte zunächst die Voraussetzung von *Transactional Leadership* in den Jahren 2000-2002. Hier versorgte Schröder die Parteimitglieder mit guten Umfragedaten und Wahlerfolgen. Hierfür erhielt er Unterstützung. Obwohl die SPD vielfach als die Programmpartei schlechthin bezeichnet wird, gab es auch angesichts deutlichen Abrückens von traditionellen Sozialdemokratischen Programmpunkten im Zuge der Programmdiskussion 2000-

2001 keinen Aufschrei in der Partei. Die Programmdiskussion fand in dieser Zeit weder eine gesteigerte Aufmerksamkeit des *Leaders* Schröder noch der SPD-Mitglieder. Das in der schwierigen Ausgangslage präsentierte Schröder-Blair-Papier hatte 1999 noch für einen Aufschrei gesorgt. Es wurde ebenso wenig wie die von Schröder gestarteten Initiativen „Zivile Bürgergesellschaft“ und „Modernes Regieren“ konsequent durchdekliniert.

Die zweite Forschungsfrage – Wie bedingt sich Machtakkumulation und politisch-inhaltliche Zielsetzung bei Schröder? – kann wie folgt beantwortet werden: Für Schröder war situativer Erfolg wichtiger als eine programmatische Weiterentwicklung der SPD – deshalb wurde ihm zugetraut, die SPD an die Regierung zu bringen. Zugleich wird ein gespanntes Verhältnis zwischen ihm und der Partei nachgewiesen. Die politische Karriere Schröders zeichnet sich durch weltanschauliche Flexibilität und inhaltliche Spagate aus, die elektorale Vorteile versprechen. Dies führte spätestens nach der Regierungserklärung zur Agenda 2010 zwangsläufig zu Enttäuschungen und Glaubwürdigkeitsverlusten.

Die dritte Forschungsfrage sollte untersuchen, welche Triebfedern von *Transforming Leadership* vorhanden waren und welche genutzt wurden. *Transforming Leadership* durch eine erhebliche kommunikative Anstrengung zur Kommunikation von Zielvisionen erfolgte in der Zeit des Parteivorsitzenden Schröder nicht. Dies wäre während der Durchsetzung der Agenda 2010 im Jahr 2003 nötig gewesen, um in der Situation der materiellen Politikveränderung 2003 auf Gefolgschaft in der damaligen Krise der Umfragewerte bauen zu können. Die Initiativen Schröder-Blair-Papier, „Zivile Bürgergesellschaft“ und „Modernes Regieren“ gingen nicht von der Partei sondern, vom Kanzleramt aus und wurden zudem nicht konsequent verfolgt. Die Zustimmung der Partei zum Reformprogramm Agenda 2010 wurde nicht durch Überzeugung herbeigeführt, sondern durch politischen Druck, Rücktrittsdrohungen und die Stigmatisierung parteiinterner Gegner. So ist der tiefgreifende programmatische Wandel in der SPD nicht Folge eines innerparteilichen Willensbildungsprozesses sondern ein aufoktroyierter Prozess – mit den Worten von Burns schlicht „no leadership“ (Burns 1979: 88).

Grafik 9: (Un-)genutzte Triebfedern der Transforming Leadership Gerhard Schröders

Leadership durch: Persönlichkeit und Stil	Leadership durch: Persönlichkeit und Inhalt	Leadership durch: Inhalt und Stil
<ul style="list-style-type: none"> • Schröder verkörperte Ideale eines Über-Ichs. (+) • Schröder vermittelte der SPD das Gefühl von Mut und Stärke. (+) • Schröder hatte einen entschlossenen Willen zur Macht. (+) • Schröder ist medientauglich. (+) • Das <i>Selfmadeimage</i> Schröders und seine Nähe zur Wirtschaft bei gleicher Ablehnung des öffentlichen Dienstes waren für die Mehrheit der SPD`ler grenzwertig. (-) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aus der Lebensgeschichte Schröders ergibt sich im Nexus mit sozialdemokratischen Grundwerten ein visionärer Kern. (+) • Diese Lebensgeschichte teilt Schröder mit der Generation derer, die über den zweiten Bildungsweg aufstiegen. (+) • Schröder nutzte seine Lebensgeschichte nicht zur Begründung inhaltlicher <i>Leadership</i> sondern nur zur Begründung seines Führungsanspruches in der SPD.(-) • Die programmatischen Impulse Schröders waren inhaltlich nicht hinreichend bestimmt. (-) • Schröder griff die Programmdiskussion der SPD 1999-2001 nicht auf, obwohl die Rahmenbedingungen optimal waren. (-) 	<ul style="list-style-type: none"> • Da es keine <i>Transforming Leadership</i> 1999-2002 gab, verletzte die Agenda 2010 die Wertvorstellungen zahlreicher SPD`ler. (-) • Schröder verletzte ungeschriebene Normen und Regeln der SPD und bedroht so die Identität seiner Gefolgschaft. (-) • Schröder behandelte die Rolle des SPD-Vorsitzenden nachrangig zur Kanzlerrolle. (-) • Schröder verschliss aus Gründen der Opportunität loyale Mitarbeiter. (-)

Quelle: Eigene Darstellung

Triebfedern des *Transforming Leadership* waren vorhanden, wurden jedoch nicht durchgehend fruchtbar gemacht. Die Rolle des sozialdemokratischen Modernisierers passte auf den sich aus Biografie und Weltbild herausschälenden visionären Kern des leistungsbereiten Aufsteigers von „ganz unten“ nach „ganz oben“. Es gab zudem Intellektuelle aus dem sozialdemokratischen Milieu, die normative Begründungen der Reformpolitik hervorbrachten (vgl. Meyer 2004; 2007). Programmatische Impulse Schröders zwischen 1999 und 2002 scheiterten aufgrund eines Mangels an Taktgefühl im Umgang mit der Partei – siehe Schröder-Blair-Papier oder der Umgang mit Olaf Scholz – oder eines Mangels an konsequenter Fortführung

und Kommunikation in die SPD – siehe den Aufschlag „Zivile Bürgergesellschaft“ und die Konferenz „Modernes Regieren“. Der Grundsatzprogrammprozess, der 2000 anlief, wurde trotz guter Rahmenbedingungen der Modernisierer in der SPD nicht genutzt, um durch Überzeugung neue Zielperspektiven zu entwickeln. Die Theorieferne Schröders und seine Abneigung gegenüber programmatischer Diskussion waren an dieser Stelle nicht von Vorteil. Das Fehlen der Entwicklung solcher normativer Zielperspektiven hat sich spätestens dann, als sie gebraucht wurden – ab 2003 – schwer gerächt. Je länger also *Political Leader* Politikveränderungen durchsetzen ohne gleichzeitig die Entwicklung von normativen Zielperspektiven voranzubringen, desto stärker scheitert *Transforming Leadership*. Die Analyse zeigt: Erfolgreiche *Transactional Leadership* kann bedingt Defizite des *Transforming Leadership* aufheben. So geschah es zwischen 2000 und 2002. Obwohl die SPD als die Programmpartei gilt, reichten gute Umfragewerte aus, um die Zustimmung der SPD zu Schröder zu sichern. Scheitert dieser Tauschhandel, katalysiert dies jedoch geradezu die negativen Folgen defizitärer *Transforming Leadership*. Eine Periode schlechter Umfragewerte wurde dann nicht gemeinsam durchgestanden, es geschah das, was der Schröder-Vertraute von Oertzen prognostizierte: „Wehe, der Gerd hat eines Tages keinen Erfolg. Es wird der Tag kommen, da sie [die SPD] ihm von hinten in die Knie schlagen“ (von Oertzen, zitiert aus Hogrefe 2002: 151). Schröder rettete seine Kanzlermacht 2004 durch seinen Rücktritt vom Parteivorsitz.

Abschließend ist festzuhalten, dass analytische Untersuchungen von *Leadership* einzelner Personen, welche auf der Grundlage eines interaktionistischen Ansatzes anknüpfend an den akteurszentrierten Institutionalismus nach Mayntz und Scharpf (1995) vorgenommen werden, nicht unproblematisch sind. Zwar ist die vorliegende Untersuchung nicht die einzige Analyse dieser Art (vgl. v.a. Rosenberger 2005), doch muss kritisch bemerkt werden, dass die Arbeit durch eine mitunter unübersichtliche Anzahl von Variablen und Determinanten an die Grenzen der Operationalisierung politischer Führung stößt. Politische Führung scheint nicht nur die Ausnutzung bestehender Handlungskorridore zu sein, sondern bedeutet die Ausweitung und sogar die Schaffung neuer Handlungskorridore. Eine stärkere Fokussierung auf die Rolle der Gefolgschaft als Form eines Personenverbandes anstelle einer Institution (vgl. Fliegauf/Kießling/Novy 2008: 414) dürfte deshalb für nachfolgende politikwissenschaftliche Arbeiten sinnvoll sein, denn so könnte die Interaktion zwischen *Leader* und Gefolgschaft über das Niveau der Ausnutzung von situativen Möglichkeitsfenstern hinaus in tieferem Sinne Gegenstand der Analyse werden.

Institutionen wären in dieser Sichtweise zwar Gruppen, in denen Handeln angeleitet werden kann, in denen jedoch trotzdem jedem Individuum der Freiraum eigenen Handelns bleibt. Das wäre der endgültige Abschied von determinierenden Strukturen. Dies würde den zu Beginn angeführten gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Wandlungsprozessen stärker gerecht werden, denn all diese bestätigen, dass ein *Leader* seine Gefolgschaft in demokratischen Systemen, in denen traditionelle Milieus aufbrechen, nicht ein für alle mal gewonnen hat. Wo Informiertheit durch einen Internetanschluss und die Kompetenz diesen zu Nutzen hergestellt ist, reduziert eine Politik des „Basta“ höchstens auf kurze Sicht die Kosten einer Entscheidung, doch verringert sie in starkem Ausmaß die Glaubwürdigkeit dialogorientierter Kommunikation, welche sich in der Tat als Kernressource – der Triebfeder – reformerischer politischer Gestaltung – der *Transforming Leadership* – herausstellt.

Literaturverzeichnis

- Monographien, Sammelbände, Aufsätze in Sammelbänden, Aufsätze in Fachzeitschriften**
- Almond, Gabriel/Verba, Sydney (Hrsg.), 1980: *The Civic Culture Revisited: An Analytic Study*, Boston
- Anda, Bela/Kleine, Rolf, 1996: *Gerhard Schröder. Eine Biographie*, Berlin
- Anda, Bela/Kleine, Rolf, 2002: *Gerhard Schröder. Eine Biographie. Mit einer Bilanz der ersten vier Regierungsjahre von Martin E. Süskind*, München
- Arendt, Hannah, 1993: *Macht und Gewalt*, München/Zürich
- Atteslander, Peter, 2006: *Methoden der empirischen Sozialforschung*, Berlin
- Bahrdt, Hans-Paul, 1997: *Schlüsselbegriffe der Soziologie. Eine Einführung mit Lehrbeispielen*, München
- Barber, James D., 1977: *The Presidential Character: Predicting Performance in the White House*, Englewood Cliffs
- Bass, Bernhard M., 1985: *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York
- Bleicher, Knut, 1999: *Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme*, Frankfurt a.M.
- Blondel, Jean, 1987: *The Organization of Government. A Comparative Analysis of Governmental Structures*, London
- Blücher, Viggo Graf, 1966: *Die Generation der Unbefangenen. Zur Soziologie der jungen Menschen heute*, Köln/Düsseldorf
- Bornost, Stefan/Buchholz, Christine, 2004: *Regroupment and the Socialist Left in Germany*, in: *International Socialist Tendency Discussion Bulletin* No. 5, S. 27-45
- Brettschneider, Frank, 2002: *Spitzenkandidaten und Wahlerfolg. Personalisierung – Kompetenz – Parteien. Ein Vergleich*, Wiesbaden
- Brunn, Tissy, 1998: „*Die neue Mitte ist kein Lager. Was wird aus dem deutschen Sozialstaat?*”, in: *Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte*, 12/1998, S. 106ff
- Bullock, Alan, 1997: *Have the Roles of Hitler and Stalin Exaggerated?*, in: *Government and Opposition* 32, S. 65-83
- Burns, James McGregor, 1978: *Leadership*, New York
- Burns, James McGregor, 1979: *Leadership*, New York
- Burns, James McGregor, 2003: *Transforming Leadership: The Pursuit of Happiness*, New York
- Butterwegge, Christoph, 2008: *Sozialpolitik in den neuen Parteiprogrammen von CDU, CSU und SPD*, in: *Soziale Sicherheit* 3/2008, S. 85-90
- Butterwegge, Christoph, 2005: *Krise und Zukunft des Sozialstaates*, VS-Verlag, Wiesbaden
- Cammera-Rowe, Pamela, 2004: *Agenda 2010: Redefining German Social Democracy*, *German Politics and Society* 22:1, S. 70-92
- Carlyle, Thomas, 1840: *Oliver Cromwell's Letters and Speeches*, London
- Conger, Jay A., 1993: *Max Weber's conceptualisation of charismatic authority: Its influence on organizational research*”, in: *The Leadership Quarterly*, 3-4/1993, S. 277-288
- Conger, Jay A./Kanungo, Rabindra N. (Hrsg.), 1998: *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks
- Dahl, Robert A., 1957: *The Concept of Power*, in: *Behavioral Science*, 2, 4, S. 201-215
- Dahl, Robert, 1956: *The Concept of Power*. *Behavioural Science*, 2, 4, S. 201-215
- Dahrendorf, Ralf, 1965: *Arbeiterkinder an deutschen Universitäten*, Tübingen
- De Tocqueville, Alexis, 1985: *Über die Demokratie in Amerika. Ausgewählt und herausgegeben von J. P. Mayer*, Stuttgart

- Deggerich, Markus, 2003: Nabelschau am Hohlkörper, in: Der Spiegel, 23.05.2003, abgerufen unter <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/> am 12.12.2008
- Dieball, Werner, 2002: *Körpersprache Wahrheit oder Lüge?*, Bonn
- Downs, Anthony, 1968: *Ökonomische Theorie der Demokratie*, Tübingen
- Dürr, Tobias/Walter, Franz 2000: *Die Heimatlosigkeit der Macht*, Berlin
- Easton, David, 1957: An Approach to the Analysis of Political Systems, in: *World Politics*, Vol. 9, No. 3, 1957: S. 383-400
- Edinger, Lewis, 1990: *Approaches to the Comparative Analysis of Political leadership*, Manchester
- Eith, Ulrich, 2003: Entstrukturierung und Entpolitisierung durch Akteursverhalten? Politischer Wettbewerb in Deutschland und Europa, in: Glaab, Manuela (Hrsg.): *Impulse für eine neue Parteiendemokratie. Analysen zur Krise und Reform*, München, S. 39-54
- Elgie, Robert, 1995: *Political leadership in Liberal Democracies*, London
- Ellwein, Thomas, 1970: *Regierung und Verwaltung. 1. Teil. Regierung als politische Führung*, Stuttgart/Berlin
- Ellwein, Thomas/Hesse, Joachim Jens, 1992: *Das Regierungssystem der Bundesrepublik Deutschland*, 7. Auflage, Opladen
- Erikson, Erik H., 1958: *Young Man Luther*, New York
- Erikson, Erik H., 1969: *Gandhi's Truth*, New York
- Erikson, Erik H., 1976: *Childhood and Society*, New York
- Eulau, Heinz, 1967: *The behavioral persuasion in politics*, New York
- Fabbrini, Sergio, 1995: Presidents, Parlaments, and Good Government, in: *Journal of Democracy* 6 (3), S. 128-138
- Fischer, Arthur, 1985: Jugend in den fünfziger Jahren – heute, in: Fischer, Arthur/Fuchs, Werner/Zinnecker, Jürgen: *Jugendliche und Erwachsene '85: Generationen im Vergleich*, Opladen, S. 358ff
- Fischer, Sebastian, 2005: *Gerhard Schröder und die SPD. Das Management des programmativen Wandels als Machtfaktor*, München
- Fischer-Kowalski, Marina, 1989: *Halbstarke 1958, Studenten 1968: Eine Generation und zwei Rebellionen*, in: Preuss-Lausitz, Ulf u. a. (Hrsg.): *Kriegskinder, Konsumkinder, Krisenkinder: zur Sozialisationsgeschichte seit dem 2. Weltkrieg*, Weinheim, S. 53-70
- Fliegauf, Mark T./Kießling, Andreas/Novy, Leonard, 2008: Leader and Follower - Analyse politischer Führungsleistung, in: *Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 18, 4, S. 399-412
- Forschungsjournal *Neue Soziale Bewegungen*, 2008: *Strategie in der Politik. Anatomie einer Überforderung*, Heft 1/2008
- Freud, Sigmund, 1993: *Massenpsychologie und Ich-Analyse. Die Zukunft einer Illusion*, Frankfurt a.M.
- Freud, Sigmund/Bullitt, William C., 1966: *Thomas Woodrow Wilson: Twenty-eighth President of the United States. A psychological Study*, London
- Fuhse, Jan, 2006: *Systemtheorie*, in: Schmitz, Sven-Uwe /Schubert, Klaus (Hrsg.): *Einführung in die Politische Theorie und Methodenlehre*, Opladen, S. 289-304
- Gardner, John W., 1990: *On Leadership*, New York
- Gast, Hendrik, 2008: Wann und warum wirken Regierungschefs charismatisch? Eine Übertragung der interdisziplinären Charisma-Forschung mit arenenspezifischen Differenzierungen, in: *Zeitschrift für Politik (ZfP)*, 55 Jg., Heft 2/2008, S. 147-174
- Gatter, Peter, 1986: *Gerhard Schröder. Der Herausforderer im Gespräch mit Peter Gatter*, München
- Geppert, Dominik, 2002: *Krise, Charisma und Führungskraft*, in: *Vorgänge 160. Zeitschrift für Bürgerrechte und Gesellschaftspolitik*, 41, 4, S. 28-36

- Geyer, Matthias/Korbjuweit, Dirk/ Schnibben, Cordt, 2005: Operation Rot-Grün. Geschichte eines politischen Abenteuers, München
- Giddens, Anthony, 2002: Where Now for New Labour? London
- Glaab, Manuela, 2007: Politische Führung als strategischer Faktor, in: Zeitschrift für Politik (Zpol), 17. Jg., Heft 2, S. 303-332
- Glötz, Peter, 2000: Der Wendepunkt, in: Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte, Heft 1+2/2000, S. 6f
- Goffmann, Erving, 2007: Wir spielen alle Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag, 5. Aufl., München
- Goleman, Daniel/Boyatzis, Richard/McKee, Annie, 2005: Emotionale Führung, 3. Auflage, Berlin
- Gräwe, Ansgar, 1998: Gerhard Schröder. Der weg nach oben, Düsseldorf
- Grebning, Helga, 1989: Auf dem schwierigen Weg zu einer wissenschaftlich fundierten Biografie Willy Brandts, in: Grebning, Helga/Brandt, Peter/Schulze-Marmerling, Ulrich (Hrsg.): Sozialismus in Europa – Bilanz und Perspektiven. Festschrift für Willy Brandt, Essen, S. 243-253
- Grebning, Helga, 2003: Die Anfänge nach 1945, in: Wetting, Klaus (Hrsg.): 130 Jahre Sozialdemokratie in Göttingen, 2003, S. 73-78
- Greenstein, Fred I., 1992: Can Personality and Politics Be Studied Systematically?, in: Political Psychology, Vol. 13, No. 1., S.105-128.
- Greenstein, Fred I., 2000: The Presidential Difference. Leadership Style from FDR to George W. Bush; Princeton
- Großkopff, Rudolf, 1994: Der Zorn des Kanzlers. Gefühle in der Politik, Bonn
- Habermas, Jürgen, 1997: Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1: Handlungsrationale und gesellschaftliche Rationalisierung, Frankfurt a.M.
- Hartmann, Jürgen, 2003: Geschichte der Politikwissenschaft, Opladen
- Hartmann, Jürgen, 2007: Persönlichkeit und Politik, Wiesbaden
- Häusermann, Jörg (Hrsg.), 2001: Inszeniertes Charisma. Medien und Persönlichkeit, Tübingen
- Helms, Ludger 2000: „Politische Führung“ als Politikwissenschaftliches Problem, in: Politische Vierteljahresschrift (PVS) 41, S. 411-434
- Helms, Ludger, 2001: Gerhard Schröder und die Entwicklung der deutschen Kanzlerschaft, in: Zeitschrift für Politikwissenschaft, 11, S. 1497-1517
- Helms, Ludger, 2005: Regierungsorganisation und politische Führung in Deutschland, Wiesbaden
- Hennis, Wilhelm, 1964: Richtlinienkompetenz und Regierungstechnik, Tübingen
- Hennis, Wilhelm, 1968: Zum Begriff und Problem des politischen Stils, in: Hennis, Wilhelm: Politik als praktische Wissenschaft. Aufsätze zur politischen Theorie und Regierungslehre, München, S. 203-243
- Herles, Wolfgang, 1994: Das Saumagen-Syndrom. Die Deutschen und ihre Politiker, München
- Herres, Volker/Waller, Klaus, 1999: Der Weg nach oben. Gerhard Schröder. Eine politische Biografie, Berlin
- Herrmann, Theo, 1991: Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung, Göttingen
- Hilmer, Richard, 2001: Die SPD im Spannungsfeld von Reformpolitik und Wählerinteressen, in: Machnig, Matthias/Müntefering, Franz (Hrsg.): Sicherheit im Wandel. Neue Solidarität im 21. Jahrhundert, Berlin, S. 101-114
- Hirscher, Gerhard, 2000: Kanzler, Partei und Telepolitik, in: Korte, Karl-Rudolf/Hirscher, Gerhard (Hrsg.): Darstellungspolitik oder Entscheidungspolitik? Über den Wandel von Politikstilen und westlichen Demokratien, München, S. 50-61
- Hogrefe, Jürgen, 2002: Gerhard Schröder. Ein Portrait, Berlin

- Hoinle, Marcus, 2005: Wer war Gerhard Schröder? Rollen und Images eines Bundeskanzlers, Tectum, Marburg
- Holtz-Bacha, Christina, 2006: Personalisiert und emotional: Strategien des modernen Wahlkampfes, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 7/2006, S. 11-19
- Hombach; Bodo, 1998: Aufbruch, München
- House, Robert J., 1977: A 1976 Theory of Charismatic Leadership, in: Hunt/James G./Larson, Lars L. (Hrsg.): Leadership. The Cutting Edge. A Symposium held at Southern Illinois University Carbondale, London/Amsterdam, S. 189-207
- James, Simon, 1999: British Cabinet Government, 2. Aufl., London
- Kaina, Viktoria, 2002: Elitenvertrauen und Demokratie. Zur Akzeptanz gesellschaftlicher Führungskräfte im vereinten Deutschland, Wiesbaden
- Kaspari, Nicole, 2008: Gerhard Schröder – Political leadership im Spannungsfeld zwischen Machtstreben und politischer Verantwortung, Frankfurt a. M.
- Kavanagh, Dennis, 1990: British Politics. Continuity and Change, 2. Aufl., Oxford
- Kehrer, Alois, 1982: Das Führungsverständnis tiefenpsychologischer Schulen – Konsequenzen für die Managementpraxis, in: Krczal, Albin et al (Hrsg.): Sozialpsychologische Aspekte der Führungsforschung, Wien, S. 11-33
- Kellermann, Barbara, 1984: Leadership. Multidisciplinary Perspectives, Englewood Cliffs
- Kets de Vries, Manfred F.R., 2004: Führer, Narren und Hochstapler. Die Psychologie der Führung, Stuttgart
- Kissinger, Henry A., 1979: Memoiren 1968-1973, München
- Klingemann, Hans-Dieter/Volkens, Andrea, 2001: Struktur und Entwicklung von Wahlprogrammen in der Bundesrepublik Deutschland 1949-1998, in: Gabriel, Oscar W./Niedermeyer, Oskar/Stöss, Richard (Hrsg.): Parteidemokratie in Deutschland, Bonn, S. 507-527
- Kocka, Jürgen, 2004: Reformen, Generationen und Geschichte, in: Neue Gesellschaft/Franfurter Hefte, 8/2004, S. 34-37
- Köpf, Peter, 1998: Der Neue. Gerhard Schröder – Deutschlands Hoffnungsträger, München.
- Korte, Karl-Rudolf /Fröhlich, Manuel, 2006: Politik und Regieren in Deutschland, Paderborn
- Korte, Karl-Rudolf, 2002: Die Regierungserklärung als Führungsinstrument der Bundeskanzler, in: Zeitschrift für Parlamentsfragen, 32, 3, S. 452-462
- Korte, Karl-Rudolf, 2003: Makermacht. Der personelle Faktor im Entscheidungsprozess von Spitenakteuren, in: Hirscher, Gerhard/Korte, Karl-Rudolf (Hrsg.): Information und Entscheidung. Kommunikationsmanagement der politischen Führung, Wiesbaden, S. 15-28
- Korte, Karl-Rudolf, 2007: Der Pragmatiker des Augenblicks: Das Politikmanagement von Bundeskanzler Gerhard Schröder 2002-2005, in: Egle, Christoph/Zohlnhöfer, Reimut, (Hrsg.) 2003: Ende des rot-grünen Projektes. Eine Bilanz der Regierung Schröder 2002-2005, Wiesbaden, S. 168-196
- Krause-Burger, Sibylle, 2000: Wie Gerhard Schröder regiert, München
- Kropp, Sabine, 2003: Regieren als informaler Prozess. Das Koalitionsmanagement der rot-grünen Regierung, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B43, S. 23-31
- Lasswell, Harold D., 1930: Psychopathology and Politics, Chicago
- Lasswell, Harold D., 1948: Power and Personality, New York
- Lasswell, Harold D., 1960: Psychopathology and Politics, New York
- Lasswell, Harold D./Kaplan, Abraham, 1950: Power and Society. A Framework of Political Inquiry, New Haven
- Laux, Lothar, 1996: "Der darf auch ein paar Ecken und Kanten haben": Die Individualisierung der Selbstdarstellung, in: Laux, Lothar/Schütz, Astrid (Hrsg.):

- „Wir, die wir gut sind“ Die Selbstdarstellung von Politikern zwischen Glorifizierung und Glaubwürdigkeit, München, S. 141-174
- Laux, Lothar/Schütz, Astrid, 1996: „Wir, die wir gut sind“ Die Selbstdarstellung von Politikern zwischen Glorifizierung und Glaubwürdigkeit, in: Laux, Lothar/Schütz, Astrid (Hrsg.): „Wir, die wir gut sind“ Die Selbstdarstellung von Politikern zwischen Glorifizierung und Glaubwürdigkeit, München, S. 13-61
- Lavelle, Ashley, 2008: The death of social democracy. Political consequences in the 21st century, Aldershot, Hampshire
- Leeuw, Gerardus van der, 1956: Phänomenologie der Religion, Tübingen
- Leif, Thomas/Raschke, Joachim, 1994: Rudolf Scharping, die SPD und die Macht. Eine Partei wird besichtigt, Reinbek
- Lerner, Daniel/Lasswell, Harold D. (Hrsg.), 1951: The Policy Science, Palo Alto
- Lijphart, Arendt (Hrsg.), 1992: Parliamentary versus Presidential Government, Oxford
- Lipset, Seymour M., 1960: Political Man: The Social Bases of Politics, London
- Locke, John, 1812: The Works, I-III, London
- Machiavelli, Niccolo, 1986: II Principe. Der Fürst, Herausgegeben von Philipp Rippel, Stuttgart
- Machiavelli, Niccolo, 2002: Discorsi. Staat und Politik, Herausgegeben von Horst Günther, Frankfurt a.M.
- Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz, 1995: Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus, in: Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz (Hrsg.): Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung, Frankfurt, S. 39-72
- Meng, Richard, 2002: Der Medienkanzler. Was bleibt vom System Schröder, Frankfurt a. M.
- Merkel, Wolfgang, 2000: Die dritten Wege der Sozialdemokratie ins 21. Jahrhundert, in: Berliner Journal für Soziologie, Jg. 10, H. 1, S. 99-124
- Merkel, Wolfgang/Egle, Christoph/Henkes, Christian/Ostheim, Tobias/Petring, Alexander, 2006: Die Reformfähigkeit der Sozialdemokratie. Herausforderungen und Bilanz der Regierungspolitik in Westeuropa, Wiesbaden
- Merten, Klaus, 1996: Inhaltsanalyse. Einführung in die Theorie, Methode und Praxis, Opladen.
- Meyer, Thomas, 2000: Das Berliner Kommuniqué, in: Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte, Heft 7+8/2000, S. 399ff
- Meyer, Thomas, 2001: Mediokratie. Die Kolonisierung der Politik durch die Medien, Frankfurt a. M.
- Meyer, Thomas, 2004: Die Agenda 2010 und die soziale Gerechtigkeit, in: Politische Vierteljahresschrift, 45. Jahrgang, Heft 2, S. 181-190
- Meyer, Thomas, 2007: Die blockierte Partei – Regierungspraxis und Programmdiskussion der SPD 2002-2005, in: Egle, Christoph/Zohlnhöfer, Reimut (Hrsg.): Ende des rot-grünen Projektes. Eine Bilanz der Regierung Schröder 2002-2005, Wiesbaden, S. 83-97
- Meyer, Thomas, 2008: Sozialismus, Wiesbaden
- Micus, Matthias, 2005: Die „Enkel“ Willy Brandts. Aufstieg und Politikstil einer SPD-Generation, Frankfurt a. M.
- Montesquieu, Charles, 1994 : De l'esprit des loix, Frankfurt a.M.
- Morkel, Arndt, 1966: Über den politischen Stil, in: Politische Vierteljahresschrift 7, S.119–137.
- Mühleisen, Hans-Otto/Stammen,Theo, 1997: Politische Ethik und politische Erziehung. Fürstenspiegel in der frühen Neuzeit, in: Mühleisen, Hans-Otto /Stammen,Theo/Phillip, Michael (Hrsg.): Fürstenspiegel der Frühen Neuzeit, Frankfurt a.M., S. 9-21

- Mummendey, Hans-Dieter, 1995: Die Psychologie der Selbstdarstellung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen
- Murswieck, Axel, 2003: Des Kanzlers Macht. Zum Regierungsstil Gerhard Schröders, in: Egle, Christoph et al. (Hrsg.): Das rot-grüne Projekt. Eine Bilanz der Regierung Schröder 1998-2002, Wiesbaden, S. 117-135
- Neuberger, Oswald, 2002: Führen und führen lassen, 6. Auflage, Stuttgart
- Neustadt, Richard, 1965: Presidential Power, New York
- Niclauß, Karlheinz, 2004: Kanzlerdemokratie. Regierungsführung von Konrad Adenauer bis Gerhard Schröder, Paderborn
- Nullmeier, Frank/Rüb, Friedbert W., 1993: Die Transformation der Sozialpolitik. Vom Sozialstaat zum Sicherungsstaat, Frankfurt a.M.
- Oberreuter, Heinrich/Kranenpohl, Uwe, 2000: Die politischen Parteien in Deutschland. Geschichte – Programmatik – Organisation – Personen – Finanzierung, München
- Paige, Glenn D., 1972: Political leadership. Readings for an emerging field, New York
- Panebianco, Angelo, 1988: Political Parties: Organization and Power, Cambridge
- Paquet, Robert, 2007: Der vorsorgende Sozialstaat beginnt mit dem Abschied von der Sozialversicherung. Zur aktuellen Gesundheitsreform - Versuch einer Einordnung, in: Sozialer Fortschritt 9-10, S. 263ff
- Patton, David F., 2006: Germany's Left Party. PDS and the Vacuum Thesis: From Regional Milieu Party to Left Alternative?, in: Journal of Communist Studies and Transition Politics, 22, 2, S. 212-222
- Pelinka, Anton, 1980: Sozialdemokratie in Europa. Macht ohne Grundsätze oder Grundsätze der Macht?, Wien
- Pelinka, Anton, 1997: Leadership: Zur Funktionalität eines Konzepts, in: Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft, 26, 4, S. 369-376
- Pfeil, Elisabeth, 1968: Die 23jährigen. Eine Generationenuntersuchung am Geburtenjahrgang 1941, Tübingen
- Platzeck, Matthias/Steinbrück, Peer/Steinmeier, Frank-Walter, 2007: Auf der Höhe der Zeit. Im 21. Jahrhundert muss sich die Sozialdemokratie auf ihre ursprünglichen Ideen und Ziele besinnen, in: Dies. (Hrsg.): Auf der Höhe der Zeit. Soziale Demokratie und Fortschritt im 21. Jahrhundert, Vorwärts-Verlag, Berlin, S. 17-28
- Posche, Ulrike, 1998: Gerhard Schröder. Nah-Aufnahme, München
- Pothoff, Heinrich/Miller, Susanne., 2006: The Social Democratic Party of Germany 1848-2005, Bonn, Dietz
- Prantl, Heribert, 1999: Rot-Grün. Eine erste Bilanz, Hamburg
- Raschke, Joachim, 2001: Die Zukunft der Grünen. „So kann man nicht regieren“, mit einem Beitrag von Achim Hurrelman, Frankfurt a. M.
- Raschke, Joachim, 2002: Politische Strategie. Überlegungen zu einem politischen und politologischem Konzept, in: Nullmeier, Frank/Saretzki, Thomas (Hrsg.): Jenseits des Regierungsalltags. Strategiefähigkeit politischer Parteien, Frankfurt/New York, S. 207-241
- Raschke, Joachim/Tils, Ralf, 2007: Politische Strategie. Eine Grundlegung, Wiesbaden, VS-Verlag
- Rebenstorf, Hilke, 2005: Parteielite – zwischen Organisationsinteressen, öffentlichem Auftrag und persönlichen Ambitionen, in: Zolleis, Udo/Schmid, Josef (Hrsg.): Zwischen Anarchie und Strategie. Der Erfolg von Parteiorganisationen, Wiesbaden 2005, S. 114-129
- Rockmann, Bert A., 1984: The Leadership Question, New York
- Rockmann, Bert A., 1997: The Performance of Presidents and Prime Ministers and of Presidential and Parliamentary Systems, in: Mettenheim, Kurt (Hrsg.):

- Presidential Institutions and Democratic Politics. Comparing Regional and National Contexts, Baltimore, S. 45-64
- Rose, Richard, 2000: When and Why Does a Prime Minister Change?, in: Rhodes, R.A.W. (Hrsg.): Transforming British Government, Vol. 2: Changing Roles and Relationships, London, S. 47-62
- Rosenberger, Sigrid E., 2005: Der Faktor Persönlichkeit in der Politik. Leadership-Analyse des Kanzlers Willy Brandt, Wiesbaden
- Rosenberger, Sigrid, 2006: Was bestimmt Political Leadership? Eine Theorie-Verortung zwischen Subjekt und System, Wien
- Roß, Jan, 1998: Die neuen Staatsfeinde. Was für eine Republik wollen Schröder, Henkel, Westerwelle und Co.? Berlin
- Ross, Lee D., 1977: The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process, in: Berkowitz, Leonard (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology, New York, S. 173-220
- Rüegg-Stürm, Johannes, 2003: Organisation und organisationaler Wandel, eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht, Wiesbaden
- Saalfeld, Thomas, 1995: Parteidaten und Rebellen. Eine Untersuchung zur Geschlossenheit der Fraktionen im deutschen Bundestag (1949-1990), Opladen
- Sashkin, Marshall, 1989: The Visionary Leader, in: Conger, Jay A./Kanungo, Rabindra N. (Hrsg.): Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness, San Francisco/Oxford, S. 122-160
- Schabedoth, Hans-Joachim, 2006: Unsere Jahre mit Gerhard Schröder. Rot-Grüne Regierungspolitik zwischen Aufbruch und Abbruch, Marburg
- Scharpf, Fritz W., 2000: Interaktionsformen. Akteurszentrierter Institutionalismus in der Politikforschung, Opladen
- Schattschneider, Elmar E., 1960: The Semi-Sovereign People: A Realist's View of Democracy in America, New York
- Schmidt, Manfred G., 1991: Machtwechsel in der Bundesrepublik (1949-1990). Ein Kommentar aus der Perspektive der vergleichenden Politikforschung, in: Blanke, Bernhard/Wollmann, Hellmut (Hrsg.): Die alte Bundesrepublik. Kontinuität und Wandel, Opladen, S. 179-203
- Schmidt, Manfred G., 2007: Die Sozialpolitik der zweiten rot-grünen Koalition (2002-2005), in: Egle, Christoph/Zohlnhöfer, Reimut, (Hrsg.) 2003: Ende des rot-grünen Projektes. Eine Bilanz der Regierung Schröder 2002-2005, Wiesbaden, S. 295-312
- Schröder, Gerhard, 1993: Reifeprüfung, Köln
- Schröder, Gerhard, 2007: Entscheidungen. Mein Leben in der Politik, Hamburg
- Schröder, Hiltrud, 1997: Auf eigenen Füßen, München
- Schwand, Erhard, 1996: Lehrer sind faule Säcke, Berlin.
- Seitz, Norbert, 2000: Gespräch mit dem Soziologen Heinz Bude: Arbeit im semantischen Raum. Schröder, die Bürgergesellschaft und die SPD, in: Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte, Heft 972000, S. 520-527
- Sell, Stefan, 2000: Arbeitsmarktpolitik: Vom langsamem Streben einer guten Absicht oder Renaissance im Modell des „aktivierenden Sozialstaates“? – Ein Rückblick und ein Blick über den Tellerrand, in: Schulz-Nieswandt, Frank/Schewe, Gisela (Hrsg.): Sozialpolitische Trends in Deutschland in den letzten drei Dekaden, Berlin
- Sennet, Richard, 2001: Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannie der Intimität. Aus dem Amerikanischen von Reinhard Kaiser, Frankfurt a. M.
- Shamir, Boas, 1995: Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study, in: The Leadership Quarterly, 1/1995, S. 19-47

- Shamir, Boas/Arthur, Michael B./House, Robert J., 1994: The Rhetorik of Charismatic Leadership: A theoretical Extension, a Case Study, and Implications for Research, in: *The Leadership Quaterly*, 1/1994, S. 25-42
- Shamir, Boas/Eilam, Galit, 2005: What's your story? A life time stories approach to authentic leadership development, in: *The Leadership Quaterly*, 3/2005, S. 395-417
- Sinclair, Barbara, 1993: Studying Presidential Leadership, in: Edwards, George C./Kessel, John H./ Rockmann, Bert A. (Hrsg.): *Researching the Presidency: Vital Questions, New Approaches*, Pittsburgh, S. 203-231
- Smircich, Linda/Morgan, Gareth, 1982: Leadership: The Management of Meaning, in: *Journal of Applied Behavioral Science*, 3/1982, S. 257-273
- Sternberg, Dolf, 1980: *Herrschaft und Vereinbarung*. Schriften, Frankfurt a.M.
- Steyrer, Johannes, 2004: Stichwort Charismatische Führung, in: Schreyögg, Georg/Werder, Axel von (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, 4. Auflage, S. 131-137
- Sturm, Daniel-Friedrich, 2009: *Wohin geht die SPD?*, München
- Taylor, Michael, 1996: Good Government: On Hirarchy, Social Capital, and the Limitations of Rational Choice Theory, in: *Journal of Political Philosophy* 4, 1-28
- Thiery, Peter, 2006: Moderne politikwissenschaftliche Theorie. In: Mols, Manfred / Lauth, Hans-Joachim / Wagner, Christian (Hrsg.): *Politikwissenschaft: Eine Einführung*. 4. Aufl., Paderborn, S. 209-248
- Thomas, William I./Thomas, Dorothy Swaine, 1970: *The Child in America. Behavior Problems and Programs*, Nachdruck der Auflage von 1928, New York
- Thompson, Noel, 2004: The Centre, in: Plant, Raymond/Beech, Matt/Hickson, Kevin (Hrsg.): *Governing as New Labour*, Basingstoke
- Thörmer, Heinz, 1999: Kampa '98 – Zweierlei Wahlkampf?, in: *Die Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte*, Jg. 46, 5, S. 409-414
- Tils, Ralf, 2005: Politische Strategieanalyse Konzeptionelle Grundlagen und Anwendung in der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik, Wiesbaden
- Ulrich, Hans, 2001a: *Gesammelte Schriften*, Bern
- Ulrich, Peter, 2001b: *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Bern
- Urschel, Reinhard, 2002: *Gerhard Schröder: Eine Biografie*, Stuttgart
- Walter, Franz, 1997: Führung in der Politik. Am Beispiel sozialdemokratischer Parteivorsitzender, in: *Zeitschrift für Politikwissenschaft* 7, S. 1287-1336
- Walter, Franz, 2000b: Vom Betriebsrat der Nation zum Kanzlerwahlverein? Die SPD, in: Brunner, Wolfram/Pickel, Gert/Walz, Dieter (Hrsg.): *Deutschland nach den Wahlen. Befunde zur Bundestagswahl 1998 und zur Zukunft des deutschen Parteiensystems*, Opladen, S. 227-252
- Walter, Franz, 2005: *Abschied von der Toskana*, Wiesbaden
- Weber, Max, 1972: *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*, Tübingen
- Weber, Max, 1980: *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*, Tübingen
- Wehr, Andreas, 1998: Innovation für Deutschland. Die SPD auf dem Weg zurück zur Macht, in: Unger, Frank et al. (Hrsg.): *New Democrats New Labour* Neue Sozialdemokraten, Berlin, S. 127-177
- Weidenfeld, Werner, 1999: *Zeitenwechsel. Von Kohl zu Schröder. Die Lage*, Stuttgart
- Weinlich, Alice, 2002: *Körpersprache von Politikern. Machtdemonstration und Selbstdarstellung*, Münster

- Wiesendahl, Elmar, 2004: Parteien und die Politik der Zumutungen, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr.40/2004, abgerufen unter. www.das-parlament.de/2004/40/Beilage/004.html am 18.10.2008
- Willke, Helmut, 1991: Regieren als die Kunst systemischer Intervention, in: Hartwich, Hans-Hermann/Wewer, Göttrik (Hrsg.): Regieren in der Bundesrepublik 3: Systemsteuerung und „Staatskunst“, Opladen, S. 35-51
- Wiswede, Günter, 1990: Führungsforschung im Wandel, in: Wiendiek, Gerd/Wiswede, Günter (Hrsg.): Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart, S. 1-38
- Woodhouse, Diana, 1997: In Pursuit of Good Administration. Ministers, Civil Servants, and Judges, Oxford
- Woshinsky, Oliver H., 1995: Culture and Politics. An Introduction to Mass and Elite Political Behavior, Englewood Cliffs
- Wuest, Andreas/Roth, Dieter, 2006: Schröder's Last Campaign: An Analysis of the 2005 Bundestag Election in Context, in: German Politics, 15, 4, S.439-459
- Zeuner, Bert, 1999: Der Bruch der Sozialdemokraten mit der Arbeiterbewegung. Die Konsequenzen für die Gewerkschaften, in: Dörre, Klaus u.a. (Hrsg.): Die Strategie der „Neuen Mitte“. Verabschiedet sich die moderne Sozialdemokratie als Reformpartei?, Hamburg
- Zimmermann, Nina C., 2002: Gerhard Schröder: Neue Mitte, in: Korte, Karl-Rudolf (Hrsg.): „Das Wort hat der Herr Bundeskanzler“. Eine Analyse der großen Regierungserklärungen von Adenauer bis Schröder, Wiesbaden, S. 247-273

Presse- und Medienauswertung

- Annen, Niels, 2003: „Staatliche Regulierung bleibt wichtig. Soziale Gerechtigkeit wird global sein – oder sie wird nicht sein“, in: Frankfurter Rundschau, 18.03.2003
- Banas, Günter, 2000: „Erst kommt das Individuum, dann der Staat“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15.04.2000
- Banas, Günter, 2003: „Er muß sich ändern“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 19.11.2003
- Banas, Günter, 1999: „Die Sozialdemokraten haben die Seele der Partei verloren, doch die Zeit für Trauerarbeit ist schon vorbei“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 18.03.1999
- Bild, 2001: Interview mit Gerhard Schröder, in: Bild-Zeitung, 05.04.2001
- Bollmann, Ralf, 2003: Modernisieren durch Schweigen. Ernsthaften Widerstand muss Schröder nicht mehr fürchten, in: die tageszeitung, 20.11.2003
- Bruns, Tissy, 2000: „Vierzehn gegen die Gefahren der Weltwirtschaft“, in: Der Tagesspiegel, 02.06.2000
- Burger, Rainer, 2005: „Von Chefsache Ost ist keine Rede mehr“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 05.08.2005
- Cassdorff, Stephan-Andreas, 2003: „Streit der Mächtigen – Was bedeutet der SPD-Parteitag für die Zukunft?“, in: Der Tagesspiegel, 20.11.2003
- Dettling, Warnfried, 2002: Rechts oder links funktioniert nicht mehr. Die Feuer der alten politischen Vulkane sind erloschen: Was also bleibt Schröder und Stoiber?, in: Die Welt, 17.01.02
- Dettmer, Markus, 2002: „Mehrheit ist Mehrheit“, in: Der Spiegel, Wahlsonderheft 02, 24.09.2002
- Die Zeit, 2002: Gerhard Schröder im Interview, in: Die Zeit, 15.08.2002
- Ehrlich, Peter, 2003: „Kanzlerwahlverein reicht nicht“, in: Financial Times Deutschland, 19.11.2003
- Eppler, Erhard, 2001: „Kanzlerparteitag. Gerhard Schröder warb in Nürnberg um Verständnis und Vertrauen“, in: Vorwärts 12/2001

- Eppler, Erhardt, 1995: „Kampf ums vergoldete Ego“, in: Die Zeit, 13.10.1995
- Feldenkirchen, Markus 2003c: „Er hat es in der Hand“, in: Der Tagesspiegel, 01.06.2003
- Feldenkirchen, Markus, 2002: „Ist die SPD noch zu retten?“, in: Der Tagesspiegel, 02.06.2002
- Feldenkirchen, Markus, 2003a: „Nur Sieger. Kanzler Schröder hat seine Reformpläne im Parteivorstand durchgesetzt – auch die Linken sehen sich bestätigt, in: Der Tagesspiegel, 28.03.2003
- Feldenkirchen, Markus, 2003d: „Schröder und seine Partei“, in: Der Tagesspiegel, 30.09.2003
- Feldenkirchen, Markus, 2003e: „Was jetzt vor uns liegt, ist verlässlich“, in: Der Tagesspiegel, 17.03.2003
- Feldenkirchen, Markus, 2003f: „Scholz darf der SPD nicht die Geschichte klauen“, in: Der Tagesspiegel, 12.08.2003
- Feldenkirchen, Markus, 2003b: „Schröder und die SPD. Der Weg aus dem gelobten Land, in: Der Tagesspiegel, 28.03.2003
- Focus, 1996: „Aus dem Takt Gerhard Schröders. Wiener Walzer bleibt nicht ohne Folgen“, in: Der Focus, 26.02.1996
- Frankfurter Rundschau, 2003: „Kanzler Schröders Sozialpolitik spaltet die SPD und die Bevölkerung“, in: Frankfurter Rundschau, 03.05.2003, S.7
- Fricke, Thomas, 2005: „Sieben verpasste Chancen“, in: Financial Times Deutschland, 22.10.2005
- Fried, Nico/Kreimeier, Nils, 2003: „Schröder verlangt von der SPD Gefolgschaft“, in: Süddeutsche Zeitung, 28.05.2003
- Fried, Nico/Schwennicke, Christoph, 2002: „Die neue Nummer des Duo Triumphale“, in: Süddeutsche Zeitung, 11.12.2002
- Fuhr, Eckhard, 2000: „Die Marke Schröder“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 19.04.2000
- Gareis, Angela, 2004: „Autoritärer Umgang sprengte Brücken. Schröder wurde als Parteivorsitzender immer einsamer“, in: Westdeutsche Allgemeine Zeitung, 07.02.2004
- Geis, Matthias, 2004: „Im Partei-Sanatorium“, in: Die Zeit, 19.05.2004
- Geyer, Matthias/Knaup, Horand/Palmer, Hartmut/Rosenkranz, Gerd, 2003: „Schröders Spiel“, in: Der Spiegel, Heft 6/2003
- Goffart, Daniel, 2004: SPD beschließt Innovationsplan, in: Handelsblatt, 07.01.2004
- Graw, Ansgar, 2004: Schröder und die SPD – Szenen eines Beziehungsdramas, in: Die Welt, 07.02.2004
- Hanfeld, Michael, 2004: „Die Medienfixierung der Macht“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 07.03.2004
- Hanke, Thomas, 1997: „„Streben nach Markt und Macht.“ Gerhard Schröders zwölf Thesen zur Modernisierung von Wirtschaft und Gesellschaft“, in: Die Zeit, Nr.39, Jg. 1977
- Hanke, Thomas, 2003: „Schröder verschreibt der SPD ein neues Herz“, in: Financial Times Deutschland, 05.06.2003
- Hannoversche Allgemeine Zeitung, 2002: „Wieder Macher und Mahner.“, Hannoversche Allgemeine Zeitung, 20.08.2002
- Hauer, Nina, 2003: „Gerecht ist, was Chancen schafft. SPD darf sich nicht in die Ecke der der Umverteiler drängen lassen“, in: Frankfurter Rundschau, 18.08.2003
- Hefty, Georg Paul, 2004: „Bei Schröder hatte die SPD nicht viel mitzureden. Des Kanzlers Parteikarriere hatte ihren Höhepunkt“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 09.02.2004

- Heims, Hans-Jörg, 2003: „Schröder fordert von SPD Mut zur Veränderung“, in: Süddeutsche Zeitung, 18.11.2003
- Hofmann, Gunter, 2008: „Intrige? Quatsch.“, in: Die Zeit, 25.09.2008
- Hogrefe, Jürgen, 1999: „Freie Hand für den Kanzler“, in: Der Spiegel, 15.03.1999
- Hoidn-Borchers, Andreas/Wolf-Doettinchem, Andreas: „Scheune, Plumpsklo, Steckrübenpampe“, in: Stern, 09.12.2004
- Kahlweit, Cathrin, 2002: „Ein bisschen Morgenluft“, in: Süddeutsche Zeitung, 27.09.2002
- Kister, Kurt, 1999: „Ein Kanzler, zwei Regierungen“, in: Süddeutsche Zeitung, 08./09.05.1999
- Kister, Kurt, 2002: „Der Kanzler bleibt an Bord“, in: Süddeutsche Zeitung, 12.12.2003
- Korte, Karl-Rudolf, 1999: „Das System Schröder. Wie der Kanzler das Netzwerk seiner Macht knüpft“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 25.10.1999
- Kreimeier, Nils, 2003: „Schröder erringt deutlichen Etappensieg“, in: Süddeutsche Zeitung, 02.06.2003
- Kühne, Hartmut, 2003: „Gelsenkirchener Barock – ganz ohne Schnörkel“, in: Rheinischer Merkur, 03.04.2003
- Lafontaine, Oskar, 2006: „Wir wollten etwas anderes“, in: Der Stern, 26.10.2006
- Leber, Fabian, 2002: „Kanzler fordert Kampfgeist von der SPD“, in: Süddeutsche Zeitung, 03.06.2002
- Leinemann, Jürgen, 1998: „Ein Kampf um jeden Schritt“, in: Der Spiegel, 21.09.1998
- Maas, Heiko, 2003: „Stillgelegte Kanzlerpartei“, in: Der Spiegel, Heft 47/2003
- Manager-Magazin, 2004: „Aufgelesen“, in: Manager-Magazin, Heft 3/2004, S.23
- Marion, Gabriele, 2003: „Rank and File Turn Against Schröder – SPD's unity on Iraq ends with Row Over Economic Reforms“, in: The Guardian, 24.04.2003
- Meng, Richard, 2003: „Ohne Lust auf Illusionen“, in: Frankfurter Rundschau, 20.05.2003
- Meng, Richard/Pries, Knut, 2004: „Nebenpapst mit alter Botschaft“, in: Frankfurter Rundschau, 07.02.2004
- Michels, Reinhold, 2003: „Die bittere Wahrheit“, in: Rheinische Post, 18.11.2003
- Monath, Hans, 2003: „SPD beruft doch Reformparteitag ein – Schröder regiert auf massive Kritik der Basis“, in: Der Tagesspiegel, 14.04.2003
- Monath, Hans, 2006: „Krieg der Einzelheiten“, in: Der Tagesspiegel, 12.03.2006
- Nervala, Irene, 2002: „Wahlkampf zwischen Inszenierung und Newsmanagement“, in: tagesschau.de, 06.02.2002, abgerufen unter: http://www.tagesschau.de/aktuell/Meldu.../0,2044,OID548380_TYP3_THE548684,00html am 05.08.2008
- Neue Zürcher Zeitung, 2002: „Adrenalininstoss für die verzagte SPD“, in: Neue Zürcher Zeitung, 03.06.2002
- Neue Zürcher Zeitung, 2004: „Oskars Schatten über Gerhard“, in: Neue Zürcher Zeitung, 07./08.02.2004
- Noe, Martin, 2003: Das Comeback des Minus-Manns, in: Handelsblatt, 02.06.2003
- Prantl, Heribert, 2001: „Die Macht der Liebe zur Macht“, in: Süddeutsche Zeitung, 22.11.2001
- Prantl, Heribert, 2003a: „Woran Schröder beim Schlafengehen denkt“, in: Süddeutsche Zeitung, 24.05.2003
- Prantl, Heribert, 2003b: „Wunder von Bochum“, in: Süddeutsche Zeitung, 18.11.2003
- Pries, Knut, 2002: „Politische Wehrertüchtigung für die SPD“, in: Frankfurter Rundschau, 21.10.2002

- Raschke, Joachim, 2003: „Wo die Ziele unklar sind, gibt es auch keine Strategie“, in: Frankfurter Rundschau, 17.05.2003
- Richter, Claus, 2002: „Der Kampf ums Kanzleramt“, ZDF, gesendet am 09.07.2002
- Sauga, Michael/Hammerstein, Konstantin von, 2002: „Zuckerbrot und Peitsche“, in: Der Spiegel, Heft 26/2002
- Schmiese, Wulf, 2003: „Schröder ist schon Geschichte“, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 25.05.2003
- Schütte, Wolfram, 1999: „Chefentertainer made in Germany“, in: Frankfurter Rundschau, 04.03.1999
- Schwennicke, Christoph 2002: „Der Kanzler als Feuerlöscher“, in: Süddeutsche Zeitung, 03.12.2002
- Schwennicke, Christoph, 1999: „Liebe ist mehr als eine Rede“, in: Süddeutsche Zeitung, 13.04.1999
- Schwennicke, Christoph, 2000a: „Noch ist Ruhe erste SPD-Pflicht“, in: Süddeutsche Zeitung, 28.04.2000 SZ
- Schwennicke, Christoph, 2000b: „Vorbehalte in der SPD gegen Parteireform“, in: Süddeutsche Zeitung, 04.04.2000
- Spiegel, 1998a: „Was wir für richtig halten“, in: Der Spiegel, Heft 11/1998
- Spiegel, 1998b: „Die Legende soll Leben: Gerhard Schröder über das Private und die Politik“, in: Der Spiegel, 16.02.1998
- Spiegel, 2000: „Die Gerd-Show“, in: Der Spiegel, 01.6.2000
- Spiegel, 2003: „Die sieben Leben des Gerd S.“, Spiegel-Online, 26.09.2003, abgerufen unter <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,00.html> am 11.01.2009
- Stern, 2003: „SPD verliert nach parteiinternem Streit drei Prozentpunkte - Mehrheit glaubt, dass Schröder sich durchsetzt - Bundesbürger für Stoiber als Unionskanzlerkandidat“, in: Der Stern, 24.04.2003
- Sturm, Daniel Friedrich, 2002: „Schröder sieht Wahl als historische Zäsur“, in: Die Welt, 21.10.2002
- Tagesspiegel, 2003a: „Die SPD gilt nicht mehr als die Partei der sozialen Gerechtigkeit“, in: Der Tagesspiegel, 04.10.2003
- Tagesspiegel, 2003a: „Formel ohne Inhalt“, in: Der Tagesspiegel, 14.08.2003
- Viering, Jonas, 2002: „Wunschzettel der Wahlhelfer“, in: Süddeutsche Zeitung, 25.09.2002
- Voges, Jürgen, 2002: „Gerhard Schröder auf Anti-Amerika-Kurs“, in: die tageszeitung, 06.08.2002
- Walter, Franz, 1999: „Welche Neue Mitte? Die SPD unter Gerhard Schröder durchlebt einen weitreichenden Wandlungsprozess“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 20.08.1999
- Walter, Franz, 2000a: „An der Macht und in der Sinnkrise: Die Schröder-SPD“, in: Frankfurter Rundschau, 22.04.2002
- Welt am Sonntag, 2001: „Welcher Schröder ist der echte Schröder?“, in: Welt am Sonntag, 09.09.2001
- Wenz, Dieter, 1979: „Er wird noch was in der Partei“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 02.04.1979
- Williamson, Hugh, 2003: Schröder warnt Sozialdemokratie vor Machtverlust, in: Financial Times Deutschland, 17.07.2003
- Zastrow, Volker, 1998: „Der Schröder-Effekt“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26.08.1998
- Zitzelsberger, Gerd, 1999: „Von Kohls Knie gehüpft. Neue Mitte liegt mehr in England als in Deutschland“, in: Süddeutsche Zeitung, 10.06.1999
- Zurheide, Jürgen, 2003: „Gerhard, hör auf die Basis“, in: General-Anzeiger, 19.04.2003

Primärdokumente

- Clement, Wolfgang, 2000: Durch innovative Politik zu gerechter Teilhabe, in: SPD-Vorstand (Hrsg.): Materialien zur Programmdiskussion. Grundwerte heute: Gerechtigkeit, Berlin, S.9-16
- Scholz, Olaf, 2003: Gerechtigkeit und solidarische Mitte im 21. Jahrhundert, in: SPD-Vorstand (Hrsg.): Programmdialog Gerechtigkeit. Neue Antworten auf eine alte Frage. Dokumentation einer Veranstaltung im Willy-Brandt-Haus, Berlin, 16.06.2003, S.5-11
- Schröder, Gerhard/Blair, Tony, 1999: Der Weg nach vorne für Europas Sozialdemokraten, Berlin, SPD-Parteivorstand
- SPD-Vorstand, 1989: Grundsatzprogramm der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands, Bonn.
- SPD-Vorstand 2001a: Jahrbuch der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands 99/00, Berlin.
- SPD-Vorstand, 2001b: Parteitag der SPD in Nürnberg 19. bis 22. November. Beschlüsse, Berlin
- SPD-Vorstand, 2002: Erneuerung und Zusammenhalt – Wir in Deutschland. Regierungsprogramm 2002-2006, Berlin
- SPD-Vorstand, 2003a: Jahrbuch der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands 01/02, Berlin.
- SPD-Vorstand, 2003b: Programmdialog Gerechtigkeit. Neue Antworten auf eine alte Frage. Dokumentation einer Veranstaltung im Willy-Brandt-Haus, Berlin, 16.06.2003
- SPD-Vorstand, 2005: Jahrbuch der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands 03/04, Berlin.
- SPD-Vorstand, 2007a: Protokoll Bundesparteitag Hamburg, 26 - 28. Oktober 2007, Berlin.
- SPD-Vorstand, 2007b: Hamburger Programm. Das Grundsatzprogramm der SPD, Berlin.

Ausgewertete Reden Gerhard Schröders

Datum	Auditorium	Anlass
12.04.1999	SPD-Bundesparteitag (außerordentlich), Bonn	Rede des zur Bewerbung um den Parteivorsitz
08.06.1999	Pressekonferenz, London	Präsentation des Schröder-Blair-Papiers „Der Weg nach vorne für Europas Sozialdemokraten“
08.11.1999	Sozialistische Internationale, Paris	Rede zum Thema „Globaler Fortschritt“
07.12.1999	SPD-Bundesparteitag (ordentlich), Berlin	Rede „Verantwortung für Deutschland – Zukunft braucht Mut“
25.01.2000	SPD-Kongress, Bonn	Rede „In der Bildung liegt die Zukunft: Auf dem Weg zu einer lernenden Gesellschaft“
20.05.2000	SPD-Festveranstaltung, Gotha	Rede „125 Jahre Vereinigungs-Congress der Lassaleaner und der Eisenacher“
30.05.2000	Jahrestagung der Arbeitsgemeinschaft Selbstständige in der SPD, Berlin	Grußwort des SPD-Parteivorsitzenden
23.06.2000	SPD-Kongress, Berlin	Rede zum Thema „Generationengerech-

		tigkeit“
29.09.2000	Deutscher Bundestag	Regierungserklärung zum „Stand des Vereinigungsprozesses 10 Jahre nach Herstellung der staatlichen Einheit“
30.09.2000	SPD-Landesparteitag Baden-Württemberg	Rede des SPD-Parteivorsitzenden
23.11.2000	SPD-Bundestagsfraktion, Berlin	Rede zum Thema „Unternehmen und Bürgerschaftliches Engagement – Aufbruch zu neuer Verantwortung“
05.09.2001	SPD-Kongress, Berlin	Rede zum Thema „Sicherheit im Wandel“
26.04.2001	Geburtstagsgesellschaft	Rede zum 60. Geburtstag von Regine Hildebrandt
07.05.2001	SPE-Kongress, Berlin	Grußwort des SPD-Parteivorsitzenden
01.10.2001	Labour Parteitag, Brighton	Grußwort des SPD-Parteivorsitzenden
19.11.2001	SPD-Bundesparteitag (ordentlich), Nürnberg	Grundsatzrede des SPD-Parteivorsitzenden
20.02.2002	SPD-Kongress, Berlin	Rede „Die Mitte in Deutschland“
10.03.2002	Ostparteitag der SPD, Magdeburg	Rede des SPD-Parteivorsitzenden
11.03.2002	SPD-Programmforum	Rede zum Thema „Wirtschaft und Arbeit in Deutschland“
18.03.2002	Joop den Uyl Vortragsreihe, Partei van der Arbeit, Amsterdam	Vortrag „Chancen der Wissensgesellschaft nutzen – Innovation und Gerechtigkeit verwirklichen“
25.03.2002	SPD-Programmforum, Berlin	Rede zum Thema „Familien in Deutschland“
13.05.2002	SPD-Funktionärskonferenz, Berlin	Rede des SPD-Parteivorsitzenden
16.05.2002	Deutscher Bundestag	Regierungserklärung zur „Zukunftssicherheit durch Nachhaltigkeit“
29.05.2002	DGB-Bundeskongress, Berlin	Grußwort des SPD-Parteivorsitzenden
02.06.2002	SPD-Bundesparteitag (außerordentlich), Berlin	Parteitagsrede „Erneuerung und Zusammenhalt“
13.06.2002	Deutscher Bundestag	Regierungserklärung zum Thema „Bildung und Innovation“
15.06.2002	Zukunfts kongress der IG Metall, Berlin	Rede zum Thema „Herausforderungen des 21. Jahrhundert“
05.08.2002	Kundgebung, Hannover, Opernplatz	Rede zum Wahlkampfaufklang Bundestagswahl 2002
20.10.2002	SPD-Bundesparteitag (außerordentlich)	Rede zur Koalitionsvereinbarung 2002
29.10.2002	Deutscher Bundestag	Regierungserklärung zur Koalitionsvereinbarung
14.03.2003	Deutscher Bundestag	Regierungserklärung „Mut zum Frieden und Mut zur Veränderung“ (Agenda 2010)
28.04.2003	SPD-Regionalkonferenz,	Statement zur Agenda 2010

	Bonn, Berlin	
23.05.2003	Festveranstaltung der SPD	Rede zum Thema „140 Jahre SPD“
01.06.2003	SPD-Bundesparteitag (außerordentlich), Berlin	Rede „Mut zur Veränderung“
03.06.2003	Deutscher Bundestag	Regierungserklärung zum Thema „Deutschland bewegt sich – Mehr Dynamik für Wachstum und Beschäftigung“
17.11.2003	SPD-Bundesparteitag (ordentlich), Bochum	Parteitagsrede „Mut zur Wahrheit – Willen zum Wandel“
26.10.2007	SPD-Bundesparteitag (ordentlich), Hamburg	Grußwort des Bundeskanzlers a.D.

Weitere ausgewertete Reden

Datum	Redner	Auditorium	Anlass
01.06.2003	Erhard Eppler	SPD-Bundesparteitag (außerordentlich), Berlin	Parteitagsrede
01.06.2003	Hans-Jochen Vogel	SPD-Bundesparteitag (außerordentlich), Berlin	Parteitagsrede