

## Politische Führung – Zwischen Individuum und Gesellschaft

---

**Prof. Dr. Josef Schmid**

[josef.schmid@uni-tuebingen.de](mailto:josef.schmid@uni-tuebingen.de)

**Dr. Rolf Frankenberger**

[rolf.frankenberger@uni-tuebingen.de](mailto:rolf.frankenberger@uni-tuebingen.de)

Institut für Politikwissenschaft

Professur für politische Wirtschaftslehre

Melanchthonstr. 36

72074 Tübingen

<http://www.wip-online.org>

EBERHARD KARLS

UNIVERSITÄT  
TÜBINGEN



## **Zu den Autoren:**

### **Josef Schmid**

ist Professor für Politikwissenschaft an der Eberhard Karls Universität Tübingen und war unter anderem Mitglied der sog. Rürup-Kommission zur Modernisierung der Sozialsysteme.

### **Rolf Frankenberger**

ist akademischer Mitarbeiter am Lehrstuhl für Politische Wirtschaftslehre und vergleichende Politikfeldanalyse des Instituts für Politikwissenschaft der Universität Tübingen.

---

**ISSN 1614-5925**

© Tübingen 2010

Josef Schmid / Rolf Frankenberger

## **Hinweis zu den Nutzungsbedingungen:**

Nur für nichtkommerzielle Zwecke im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und Lehre und ausschließlich in der von der WiP-Redaktion veröffentlichten Fassung – vollständig und unverändert! – darf dieses Dokument von Dritten weitergegeben sowie öffentlich zugänglich gemacht werden.

## Abstract

Führung ist „in“, denn die Politikwissenschaft entdeckt dieses Thema gerade (wieder). In diesem WIP-Paper sind zwei Beiträge zur Debatte vereint, die sich aus unterschiedlicher Perspektive mit dem Problem von Führung in Organisationen beschäftigen. Der Beitrag von Rolf Frankenberger über Arbeitsorganisation, Sozialcharakter, und Führungsstile greift das Thema auf der Ebene gesellschaftlicher Veränderungen und deren Auswirkungen auf Individuen auf, fokussiert aber weniger auf individuelle Machtkalküle als deren gesellschaftliche Bedingtheit. Dadurch entsteht eine „Kontingenztheorie“ der Führung: Nicht immer ist derselbe Führungsstil richtig bzw. adäquat und mit dem Wandel der Gesellschaft vollzieht sich auch ein Wandel der Führungsstile. Auch Parteipolitik hat mit Führung zu tun, wie der Beitrag von Josef Schmid illustriert. Dennoch lässt sich das Terrain nur schlecht empirisch untersuchen, denn die Akteure entziehen sich der Beobachtung bzw. der Zugang zum Arkadien der Macht ist schwer. Zugleich weist Politik einige strukturelle Besonderheiten auf, die die (simple) Übertragung von Erkenntnissen der Management- und Organisationsforschung erschweren – wenngleich diese Disziplinen einen beachtlichen theoretisch-methodischen Fundus darstellen.

Leadership is “in”, as Political Science (re-)discovers this topic. This paper comprises two contributions to the debate that address the Phenomenon of Leadership in Organizations from two different perspectives. In his article on Organization, Social Character, and Leadership styles Rolf Frankenberger argues that social change affects individuals as well as leadership styles. The effects of this interdependence produce theory of contingency: How to find situational adequate styles of leadership in a changing environment. Joseph Schmid addresses Leadership as a core phenomenon of party politics. Research in this field is rarely done, as some methodological problems exist and as the relevant actors tend to elude investigation. In other words, entering the Arcadia of Power is difficult. At the same time politics structural display some characteristics that make it difficult to travel insights from management and organizational research – even though these disciplines offer a rich pool of methods and theories.

## Inhaltverzeichnis

<b>Abstract .....</b>	<b>1</b>
<b>Vorwort.....</b>	<b>3</b>
<b>A new leadership for a new time?</b>	
<b>Arbeitsorganisation, Sozialcharakter,</b>	
<b>und Führungsstile in Zeiten</b>	
<b>gesellschaftlichen Wandels.</b>	
<b><i>Rolf Frankenberger .....</i></b>	<b>5</b>
<b><i>Gesellschaftlicher Wandel und Sozialcharakter.....</i></b>	<b>7</b>
<b><i>Sozialcharakter und Führung.....</i></b>	<b>13</b>
<b><i>Führung – Eine Medaille mit zwei Seiten: Führende</i></b>	
<b><i>und zu Führende .....</i></b>	<b>16</b>
<b><i>Politische Führung, Steuerung und Sozialcharakter</i></b>	
<b><i>– Ein Fazit.....</i></b>	<b>20</b>
<b><i>Literatur .....</i></b>	<b>24</b>
<b>Führung und Parteien – Über ein</b>	
<b>schwieriges Verhältnis in einem</b>	
<b>demokratischen System</b>	
<b><i>Josef Schmid.....</i></b>	<b>27</b>
<b><i>Einleitung: Erkundung eines weiten Terrains.....</i></b>	<b>27</b>
<b><i>Führung: Skizze des politikwissenschaftlichen</i></b>	
<b><i>Diskussionsstandes.....</i></b>	<b>30</b>
<b><i>Erträge und Probleme bei der Analyse von</i></b>	
<b><i>Parteiführern und Parteien.....</i></b>	<b>33</b>
<b><i>Schlussfolgerungen: harte Politik und weiche</i></b>	
<b><i>Wissenschaft? .....</i></b>	<b>39</b>
<b><i>Literatur .....</i></b>	<b>41</b>

## Vorwort

Führung ist „in“, denn die Politikwissenschaft entdeckt dieses Thema gerade (wieder). So erschien gerade ein Themenheft der Zeitschrift „Aus Politik und Zeitgeschichte“ unter dem Titel „Politische Führung“ (APuZ 2-3/2010) und auch die Zeitschrift für Politikberatung (ZPB, Heft 2/2009) widmete politischer Führung unter dem Leitwort „Leadership“ ein Themenheft. Selbst bei einem losen Durchblättern zeigt sich die Vielschichtigkeit der Konzepte, Bedingungen und Faktoren, welche im Zusammenhang mit Führung oder dem etwas weniger hart, aber dafür eloquenter klingenden englischen Begriff Leadership diskutiert werden.

Doch warum ist Führung gerade so „en vogue“? Je stärker die Krise, desto lauter der Ruf nach Führung, so könnte man meinen. Doch dies ist nur eine Ursache, ein Aspekt dieses vielschichtigen Themas. Eine andere, Pfadabhängigkeiten kreierende Ursache für den Bedarf an Führung liegt in den gesellschaftlichen Strukturen, die als sich verändernder Rahmen politisches Handeln ermöglichen oder restringieren. Je nach Wahl des Blickwinkels schwankt die Reichweite des Politikbegriffs: von der gesamtgesellschaftlichen Ebene, das im engeren Sinne politikwissenschaftlich relevante Feld des Regierungssystems über Parteien und Verbände bis hin zu Unternehmen und Arbeitsgruppen und letztlich zu einzelnen Individuen, sei es als Führende oder zu Führende. Personalpolitik wäre in diesem Sinne dann eben eine Variante von Mikropolitik (vgl. dazu Bogumil/Schmid 2001).

Der Beitrag von Rolf Frankenberger über Arbeitsorganisation, Sozialcharakter, und Führungsstile greift das Thema auf dieser Ebene auf, fokussiert aber weniger auf individueller Machtkalküle als deren gesellschaftliche Bedingtheit. Dadurch entsteht eine „Kontingenztheorie“ der Führung: Nicht immer ist derselbe Führungsstil richtig bzw. adäquat und mit dem Wandel der Gesellschaft vollzieht sich auch ein Wandel der Führungsstile.

Aber auch Parteipolitik hat mit Führung zu tun, wie der Beitrag von Josef Schmid illustriert. Dennoch lässt sich das Terrain nur schlecht empirisch untersuchen, denn die Akteure entziehen sich der Beobachtung bzw. der Zugang zu den Arkanien der Macht ist schwer. Zugleich weist Politik einige strukturelle Besonderheiten auf, die die (simple) Übertragung von Erkenntnissen der Management- und Organisationsforschung erschweren –

wenngleich diese Disziplinen einen beachtlichen theoretisch und methodischen Fundus darstellen.

Interessant wäre es ebenfalls, die beiden Beiträge zu „kreuzen“. D.h. zu sehen, ob nicht auch in der Politik Führung eine Ausprägung des Sozialcharakters darstellt, wie umgekehrt einige Überlegungen aus der konventionellen Führungsforschung der BWL und Politikforschung den sozialpsychologischen Zugriff ergänzen könnten.

Doch hier gilt die Kunst der Führung: Kurz, schnell und dafür anhaltend zu sein. Dieser Pragmatismus läßt sich auch auf beide Beiträge übertragen und erklärt, wieso der große Wurf nicht gesucht wird. Am Ende gilt nämlich die Beobachtung eines Nestors der politikwissenschaftlichen Leadership-Analyse: „Führung ist eines der meistbeobachteten und am wenigsten verstandenen Probleme auf der Erde.“ (J.M. Burns)

Tübingen im Januar 2010

*Josef Schmid und Rolf Frankenberger*

## **A new leadership for a new time? Arbeitsorganisation, Sozialcharakter, und Führungsstile in Zeiten gesellschaftlichen Wandels.**

*Rolf Frankenberger*

Wir leben in Zeiten tief greifender gesellschaftlicher Veränderungen, in denen es der politischen Führung und Steuerung mehr denn je bedarf. Globalisierung, Digitalisierung und Pluralisierung sind nur drei Schlagworte, welche die vielen Facetten des Wandels zu fassen versuchen, mit dessen mittel- und langfristigen Umwälzungen wir seit mindestens 30 Jahren konfrontiert sind. Die viel diskutierte Finanzkrise und das proklamierte Ende des Neo-Liberalismus sind dabei aktuelle Ausdrucksformen dieser Prozesse, die sowohl ökonomische als auch soziale Zusammenhänge transformieren und Politik wie Politikberatung vor neue Herausforderungen stellen. Dieser gesamtgesellschaftliche Wandel hat, wie man unschwer feststellen kann in unterschiedlicher Weise und Intensität Auswirkungen auf Organisationen und Institutionen, Individuen, soziale Gruppen und ganze Gesellschaften. Dies spiegelt auch die zahlreiche Literatur von der Marktforschung (Ascheberg, 2007; Flaig et al., 1994) bis zur Wertewandelforschung (Klages und Kmiecik, 1979; Inglehart 1989; Klages und Gensicke, 1998) von der Politikwissenschaft bis zur Philosophie (Sloterdijk, 2005) wider. So vollzieht sich ein komplexer Wandel der Sozialstruktur von Klassen und Schichten hin zu einer pluralisierten Landschaft aus mehr oder weniger lose formierten Sozialen Milieus, die neben schichtungsspezifischen Merkmalen vor allem alltagsästhetische und lebensstil-spezifische Gemeinsamkeiten aufweisen (Flaig et al, 1994). Und auch Organisationen und Institutionen und mithin die Sphäre des Politischen sind unmittelbar von den Wandlungsprozessen insbesondere der Pluralisierung gesellschaftlicher Zusammenhänge betroffen. Die Problematik der Politikverdrossenheit und der Mitgliederschwund der beiden Volksparteien und der großen Gewerkschaften mit gleichzeitiger Etablierung eines Fünfparteiensystems sind dabei einige Erscheinungsformen des Wandels. Folgt man den Befunden einiger älterer und neuerer theoretischer Ansätze und empirischer Untersuchungen mit sozial- und tiefenpsychologischem Hintergrund (Riesman et al, 1958; Whyte, 1956; Fromm und Maccoby, 1970; Maccoby und Terzi, 1974; Maccoby, 1977; 1989; 1991; 2003), so zeigt sich

zudem eine Tiefenwirkung des gesellschaftlichen Wandels: Effekte sind sogar in den Persönlichkeitsstrukturen von Individuen und Gruppen nachweisbar (Frankenberger, 2007).

Während auf der Makroebene in mit Governancedebatte (vgl. Schubert und Zürn, 2008) neuen Formen politischer Steuerung nachgespürt wird, finden sich auf der Meso- und Mikroebene kaum neuere Ansätze. Lediglich die Möglichkeiten und Grenzen politischer Einbindung der Bürger unter den Begriffen Bürgerschaftliches Engagement und Politische Partizipation erörtert (vgl. Klein und Schmalz-Bruns, 1997; APuZ B25/26 2001 und APuZ B9 2002) und als neoliberale Strategie der Deregulierung kritisch diskutiert (Butterwegge et al., 2007). Eine systematische Auseinandersetzung mit der Problematik politischer Führung in Zeiten des individuellen und kollektiven Wandels unter dem Aspekt individueller und sozialer Anforderungen an Führung, Führungsstile und Führungsstrategien wurde bisher nicht geführt. Dennoch existieren in der soziologischen und psychologischen Forschung einige klassische Studien, welche genau diese Problematik untersuchen. In diesem Beitrag möchte ich daher einige zentrale Ergebnisse und Erkenntnisse und deren Ertrag für die Frage nach angemessenen Führungsstilen und –strategien für eine neue Zeit diskutieren. Im Wesentlichen beziehe ich mich dabei auf Studien des Soziologen, Anthropologen und Psychoanalytikers Michael Maccoby, die an die bahnbrechenden Studien von Theodor W. Adorno zum autoritären Charakter (Adorno et al., 1950), Erich Fromms Forschung zum Sozialcharakter in „Haben oder Sein“ (Fromm, 1976a) und „Die Furcht vor der Freiheit“ (Fromm, 1941a) sowie Erik H. Eriksons Studien zu Identität und Lebenszyklus (Erikson, 1959) anschließen und aufzeigen, in welchem Maße die Veränderungen der sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen den Sozialcharakter der Menschen weit über die ökonomische Sphäre hinaus prägen und Auswirkungen auf ihr Sein und Handeln haben. Die Grundlagen, Bedingungen und Begleiterscheinungen von Führung (Leadership) und Führungsstilen in Organisationen der Arbeit und den ihnen eigenen spezifischen Prinzipien, Zielsetzungen, Regeln und Normen (Maccoby, 1976; 1981; 1989) formen dabei den Möglichkeitshorizont für produktive Führungsstile und die Förderung demokratischer Werte und Strukturen in Organisationen auf der Basis der Mechanismen, Bedingungen und Konsequenzen des Wandels des Sozialcharakters (Maccoby, 1999; 2000a; 2001a; 2003).

Nimmt man die vielfältigen Dimensionen und Aspekte der sozialen, kulturellen, ökonomischen und politischen Umbrüche ernst, so steht am Ende der Betrachtung ein Befund, der Politische Führung und Steuerung vor neue Herausforderungen stellt: die Pluralisierung und Fragmentierung der zu führenden Zielgruppen und der zu steuernden Akteure und Strukturen. Kurz, der Grundgedanke dieses Beitrags ist es, dass wir zunächst den gesellschaftlichen Wandel und seine vielfältigen Auswirkungen verstehen müssen, bevor wir überhaupt in der Lage sind, sinnvolle Handlungsempfehlungen zu geben und damit auch effektiv und effizient zu beraten. Die Rückbesinnung auf einige Klassiker der Gesellschaftstheorie und deren zentrale Erkenntnisse kann dabei hilfreich sein. Im Rahmen dieses Beitrags werde ich auf der Basis der Studien von Michael Maccoby und eigenen Untersuchungen dem Zusammenhang von Führung, Arbeitsorganisation und Sozialcharakter nachgehen. In einem ersten Schritt werde ich die Grundzüge des gesellschaftlichen Wandels nachzeichnen und aufzeigen, welche Veränderungen des Sozialcharakters dieser Wandel zeitigt. In einem zweiten Schritt werde ich anhand der von Maccoby entwickelten Sozialcharaktertypologie aufzeigen, dass Persönlichkeitsstrukturen und Sozialcharakter der Führenden und der zu Führenden zentrale Komponenten für Führungsstile und Führungsstrategien sind. In einem letzten Schritt werde ich aufzeigen, welche werde ich diskutieren, welche Schlussfolgerungen sich daraus in Hinblick auf Möglichkeiten und Grenzen politischer Führung und Steuerung ergeben.

### **Gesellschaftlicher Wandel und Sozialcharakter**

Die Haupttrends der als postmoderne Formation der Gesellschaft (Frankenberger, 2007:23) bezeichneten Wandlungsprozesse lassen sich im Wesentlichen auf folgende Entwicklungen reduzieren. Es kommt zur Pluralisierung von Werten, Normen, Kulturen und Lebensformen, was gleichzeitig eine Enttraditionalisierung, Verflüssigung und Auflösung überkommener Sozialstrukturen und Verhaltensmuster, von Moral- und Wertvorstellungen zur Folge hat. Geschlechterrevolution und Emanzipation führen zur Infragestellung geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung und Rollenvorstellungen. Eine umfassende Globalisierung von ökonomischen, politischen und kulturellen Zusammenhängen ist in nahezu allen Gesellschaften zu beobachten.

Eng mit Technisierung, Digitalisierung und Informatisierung von Ökonomie und Gesellschaft verbunden, kommt es zur explosionsartigen Zunahme an Möglichkeiten von Kommunikation, Austausch und Angeboten von Wissen sowie der Inszenierung und Konstruktion von Sinn- und Lebenswelten. Die Krise von Erwerbsarbeit und Wohlfahrtsstaat, welche das Ende der Industriearbeit, eine „Dienstleistungsrevolution“ und fundamentale Unsicherheiten bezüglich Arbeit, Bildung, etc. impliziert, ist nicht nur in Deutschland zu beobachten und führt zu einer umfassenden Umstrukturierung sozialer Sicherungssysteme.

Im Zuge von Globalisierung und Dienstleistungsrevolution ist eine Flexibilisierung und Mobilisierung von Arbeit, Lebensort, Erziehung, Politik und sozialen Bindungen ebenso in Gang gesetzt wie die breit diskutierte Dynamik der „Risikogesellschaft“ (Beck, 1986) mit der einhergehenden ökologischen Krise. Mit der Entsubstantialisierung, Pluralisierung und Neuformulierung von Raum- und Zeitbegriffen, von Gütern und Waren, von Werten und Wissen gehen zudem neue Formen von Religiosität, Spiritualität und Sinnangeboten jenseits von Gott sowie extreme Phänomene wie Neofundamentalismus, globalisierter Terrorismus und vernetzter Rechtsextremismus, die nur bedingt als anti-postmoderne Gegenbewegungen aufzufassen sind, einher.

Dennoch sollte trotz aller Veränderung nicht vergessen werden, dass auch Kontinuitäten zwischen Moderne und Postmoderne bestehen und dass auch Bereiche existieren, die weit davon entfernt sind, „postmodernisiert“ zu werden und die ambivalenten Anforderungen an Gesellschaft und Individuum verstärken: Erstens bleibt der Nationalstaat die dominante staatliche Organisationsform auch in der Postmoderne. Zweitens sind Leistungs- und Effizienzdenken in der Postmoderne mindestens ebenso bedeutsam wie in der Moderne. Drittens ist insbesondere das gesamte Erziehungs- und Bildungssystem hoch entwickelter Industrienationen und des Wohlfahrtsstaats auf die Anforderungen moderner Gesellschaften abgestimmt. Gleiches gilt für Bürokratie und Verwaltung. In diesen Bereichen ist eine Anpassung an postmoderne Bedingungen mitnichten geschehen. Viertens ist die erst mit der Moderne zunehmende Freizeit eine zentrale Grundlage postmoderner Entwicklungen. Erst durch zunehmende Freizeit und Freiräume jenseits der Arbeit konnten die für die Postmoderne typische Erlebnis- und Unterhaltungsindustrie der „Erlebnisgesellschaft“ (Schulze, 1992)

entstehen. Auch wäre die Postmoderne fünftens ohne die mit der Moderne einhergehende Urbanisierung kaum denkbar, in deren Zentren sich trotz neuer Medien und Kommunikationstechniken postmoderne Lebenswelten vorwiegend finden.

Vor dem Hintergrund dieser vor allem aus der ökonomischen und kulturellen Sphäre befeuerten, seit mehreren Jahrzehnten ablaufenden und sich weiter beschleunigenden Wandlungsprozesse stellt sich die Frage nach deren Auswirkungen auf Individuen und gesellschaftliche Gruppen. Nimmt man sozial- und tiefenpsychologische Befunde ernst, so liegt nahe, dass sich dieser Wandel nicht nur auf der Ebene von Einstellungen und Werten niederschlägt, sondern Menschen sehr viel tiefgreifender prägt. So argumentieren vor allem tiefenpsychologische Ansätze in Anschluss an Erich Fromm und die Frankfurter Schule, dass sich der Wandel vor allem der sozio-ökonomischen Produktionsmodi in kollektiv geteilte Persönlichkeits- oder Charakterstrukturen einschreibt. Mit Erich Fromm kann dieser Sozialcharakter als der „Kern der den meisten Menschen einer Gesellschaft oder Klasse gemeinsamen Charakterzüge“ (Fromm, 1970d / 1977g:250) bezeichnet werden. Er geht dabei davon aus, dass ein in einem bestimmten gesellschaftlichen System lebender Mensch einen Charakter entwickelt, der diesem System entspreche und dass der Inhalt dieser Charakterstruktur von den sozio-ökonomischen Notwendigkeiten dieser Gesellschaft abhängt. Dabei betont Fromm, dass

„die Verschiedenheit der Produktions- und Lebensweisen der verschiedenen Gesellschaften beziehungsweise Klassen (...) zur Herausbildung verschiedener, für diese Gesellschaft typischen Charakterstrukturen“ führt. So unterscheiden sich die Gesellschaften „ (...) nicht nur durch die Verschiedenheit in der Produktionsweise und ihrer sozialen und politischen Organisation, sondern auch dadurch, dass ihre Menschen bei allen individuellen Unterschieden eine typische Charakterstruktur aufweisen“ (Fromm 1992e: 163).

Beispiele für den Einfluss des Wandels auf den Sozialcharakter liefern etwa die Studien von Michael Maccoby zu Führungsstilen und Arbeitsorganisation in verschiedenen Großunternehmen und Institutionen vor allem in den USA<sup>1</sup>. Er beobachtet als Folge der Herausbildung der zunehmend

---

<sup>1</sup> Maccoby untersuchte unter anderem die Führungsebenen von Rutherford Instruments (RI) und der Business Data Corporation (BDC) (Maccoby 1976), Führungskräfte von

postindustriellen Dienstleistungsgesellschaften das Entstehen neuer, Arbeits- wie Lebenswelt strukturierender Technologien und Kommunikationswege. Darüber hinaus führt dieser Prozess zur Transformation von Werten, Normen, Rechten, Möglichkeits- und Problemhorizonten in den Gesellschaften moderner Post-Industriestaaten. Mit der Prägung des Service-Zeitalters durch Computer und Kommunikationsmedien sowie die Produktion einer Kombination aus Dienstleistung und Wissen entstehen völlig neue Produktionsweisen und Diskontinuitäten. Das Ergebnis ist ein Prozess sozialer Selektion, der periodisch Veränderungen des Sozialcharakters in den USA auszulösen scheint.

**Tabelle 1: Bürokratischer versus interaktiver Sozialcharakter**

	<b>Bürokratisch</b>	<b>Interaktiv</b>
<b>Ideologie und Ideale</b>	Stabilität Hierarchie und Autonomie Loyalität in der Organisation Moralismus	Innovation Netzwerke und Unabhängigkeit Selbständigkeit Toleranz
<b>Sozialcharakter</b>	nach innen orientiert Identifikation mit paternalistischer Autorität und Rolle Methodisch, vorsichtig, sparsam	nach außen orientiert Selbst-Entwickler / Selbst-Marketing / Innovation Experimentell, Verbraucher
<b>Sozio-ökonomische Grundlage</b>	Marktsteuernde Bürokratien Langsamer technologischer Wandel Nationale Binnenmärkte Lebenslange Anstellungen Ein (männliches) Einkommen pro Familie	Unternehmerische Firmen Schneller technologischer Wandel Globale Märkte Unsichere Arbeitsverhältnisse Mehrverdiener-Familien

Quelle: Modifiziert nach Maccoby 1999 und 2001d

In diesem Zusammenhang kann jede Organisation der Arbeit als eine Psychostruktur aufgefasst werden, welche den Charakter von Individuen auswählt und formt. Das führt unter anderem dazu, dass es Variationen in der Verteilung von Charaktertypen zwischen verschiedenen Stichproben geben

---

Volvo (Schweden, des Harman Autoparts, der Union of Automobile Workers (UAW), sowie Kongressabgeordnete (Maccoby 1981), Führungskräfte bei AT&T, dem Merit Protection Board of the U.S. Civil Service, der NASA, und diversen Ministerien und Behörden in den USA, Schweden und Japan sowie der Scandinavian Airlines (Maccoby 1988).

kann, da die Charaktertypen entsprechend der spezifischen Anforderungen und Ziele einer Organisation ausgewählt und geformt werden. Nichtsdestotrotz finden sich (signifikant) ähnliche Verteilungen über die Stichproben. (Maccoby, 1989: 14 und 1977:152). Interessanterweise findet sich bei allen unterschiedlichen Befunden für einzelne Organisationen ein gesamtgesellschaftlich typischer, langfristig wirkender Prozess der Ablösung des bürokratischen vom interaktiven Charakter (vgl. zu den Charaktereigenschaften der beiden Typen Tabelle 1).

Der bürokratische Charakter, den Whyte (1956) so trefflich als den „organization man“ beschreibt, entstand auf der Basis der Industrialisierung und Gründung großer Wirtschaftsimperien ab der Mitte des 19. Jahrhunderts in der Folge der zunehmenden Bürokratisierung und Organisation von Arbeit (Maccoby, 1999) und der Ausrichtung von Bildungseinrichtungen und Familienorganisation entlang dem bürokratischen Ideal - wirtschaftliche Sicherheit kombiniert mit Autonomie, gewonnen durch den Aufstieg in der Hierarchie und das Leiten eines eigenen „department“. In der Mitte des 20. Jahrhunderts dominierte der durch diese sozioökonomischen Bedingungen geformte obsessive bürokratische Charakter die amerikanischen Institutionen (Maccoby, 2001d) und im Hochzeitalter des bürokratischen Sozialcharakters in den 1950er Jahren, „70 percent of American families were headed by a single male wage earner. At this point of history, large American companies dominated the post-world war market. The prototypical bureaucrat, the organization man, appeared assured of lifetime employment in business or government“ (Maccoby, 1999).

Veränderungen des konservativen bürokratischen Charakters beobachtet Maccoby mit steigendem Wohlstand und zunehmendem Einfluss von revolutionären sozialen Menschen- und Frauenrechts- sowie Antikriegsbewegungen ab den 1960er Jahren. Legitimität und Autorität der etablierten Elite wurden infrage gestellt und die hierarchisch- paternalistische Familie und mit ihr der Sozialcharakter wurden im Zuge zunehmender Arbeitstätigkeit von Frauen transformiert (Maccoby, 1999). Hinzu traten die durch den Bedeutungszuwachs des Dienstleistungssektors und neuer Kommunikations- und Informationstechnologien beförderten neuen Formen von Arbeitsorganisation und Produktionsmodi in den 80er und 90er Jahren, welche einen neuen Sozialcharakter prägten (Maccoby, 1999). Um produktiver zu werden und Kunden zufrieden zu stellen, begannen die ökonomi-

schen Organisationen und Bürokratien, Arbeit umzugestalten. Neue Arbeitsmodi erforderten nicht nur neue Fertigkeiten, sondern auch neue Werte. Eine neue Organisations- Ideologie betonte Innovation, interaktive Netzwerke, Kundenfreundlichkeit, Teamwork und Flexibilität (Maccoby, 1999 und 2001b). Die sozio-ökonomische Basis wandelte sich hin zum Interaktiven und zum Management von Intelligenz anstatt von Energie. Neben der ökonomischen Basis einer Gesellschaft, dem dominante Produktionsmodus, als Hauptdeterminante des Sozialcharakters spielen nach Maccoby auch soziale, politische und religiöse Institutionen eine Rolle für die Formung des Sozialcharakters. In den USA habe sich die Arbeitsethik vom stabile Institutionen unterstützenden bürokratischen Karrierismus hin zu einer unternehmerischen, Selbstentwicklungs- oder „self-marketing“-Ethik verändert, welche abgekoppelt worden sei von dem Ziel, demokratische Gesellschaft zu unterstützen und zu stärken.

Über Maccoby hinaus ist zu konstatieren, dass der Wandel des Sozialcharakters weiter fortschreitet und nach neuesten Untersuchungen in Deutschland (Frankenberger, 2007) in der so genannten „postmodernen Ich-Orientierung“ eine neue Stufe erreicht. Als besonderes Charakteristikum dieses postmodernen Menschen kristallisierte sich im Rahmen der Erforschung des Postmodernen Milieus durch das SIGMA-Institut schon Anfang der 1990er Jahre eine extreme Ausrichtung des Lebensstils und der Alltagsästhetik an eigenen Gefühlen und Sehnsüchten heraus, ein postmodernes Identitätsmuster, das Sigma als „radikale Ich-Orientierung“ charakterisierte (Vogelsang, 1999:209). Der komplexen Logik des postmodernen Kapitalismus mit dem einhergehenden Bedeutungsverlust von Eigentum zugunsten von Verteilung, Transfer und Zugang auf der Basis von Angebot an Wirklichkeiten und Lifestyles und der Nachfrage nach Zugang zu diesen Angeboten folgend, lässt sich der postmoderne Mensch in eine aktiv-anbietende und eine passiv-nutzende Variante unterscheiden. Denn nicht jeder postmoderne Mensch wird notwendigerweise Wirklichkeit erzeugen und Identitäten konstruieren wollen. Auch das Anteilhaben, das Eintauchen in erzeugte Wirklichkeiten und konstruierte Identitäten ist Ausdruck der gleichen leidenschaftlichen Strebung. So verwirklichen beide Typen den Leitsatz von Astrid Lindgrens Pipi Langstrumpf „Ich mache mir die Welt, wie sie mir gefällt“ auf ganz unterschiedliche Weise: Die Aktive Ich-Orientierung ist dabei durch das Ausleben der Wirklichkeitserzeugung, die Konstruktion und Inszenierung der eigenen Identität und des

Selbsterlebens, die Passive Ich-Orientierung durch das „teilhabende Erleben“ an erzeugter Wirklichkeit und die Nutzung der Angebote und Inszenierungen an Identitätserleben gekennzeichnet: „Der aktiv Postmoderne ist ein selbstbestimmter Anbieter, der passiv Postmoderne ein selbstbestimmter Nutzer von erzeugter Wirklichkeit“ (Funk, 2005:61). Beide sind die sich ergänzenden Seiten einer Medaille in der postmodernen Gesellschaft und nur durch ihr Zusammenspiel funktioniert die oben angeführte Logik von Angebot und Nutzung der postmodernen Wirtschaft.

### **Sozialcharakter und Führung**

Wenn nun gesellschaftliche Veränderungen den Sozialcharakter von Menschen prägen, so stellt sich die Frage, welche Bedeutung dies für Führung, Führungsstile und Führungsstrategien im Allgemeinen hat. Eine Grundannahme der Untersuchungen Maccobys war die, dass für ökonomische und menschliche Entwicklung in Organisationen der Arbeit den Führungskräften (auch auf mittlerer und unterer Ebene) besondere Bedeutung beizumessen sei. Diese zeichnen verantwortlich für Unternehmensstrategien und verfügen meist über die notwendigen Ressourcen, innovative Managementtechniken und Arbeitsorganisation zu entwickeln. Auch seien Unternehmensleitungen diejenigen, die „gesamt-organisationale Visionen“ entwickelten und umsetzten und somit durch davon ausgehende Impulse einen vitalen Teil zu wirtschaftlicher, aber auch gesellschaftlicher Entwicklung beitragen. Daher basieren seine Studien hauptsächlich auch der Untersuchung von Führungskräften verschiedener Hierarchieebenen. Ein grundsätzliches Ergebnis der Studien ist, dass in Organisationen der Arbeit unterschiedliche Sozialcharaktertypen existieren. Maccoby findet in seinen ersten beiden Untersuchungen (Maccoby, 1977 und 1981) zunächst vier und in der letzten Studie (Maccoby, 1989) fünf Typen, die er nach ihren dominanten positiven Orientierungen benennt: Experten, Helfer, Verteidiger, Innovatoren und Selbststarter. Die Typen kommen in der Realität selten in Reinform, oft jedoch in Mischformen mit je unterschiedlichen Anteilen und normalerweise mit einem dominanten Anteil eines Typus vor, so dass dieser den Ausschlag bei der Charakterisierung gibt (Maccoby, 1989:9-10). In Tabelle 2 findet sich eine Übersicht über dominante Werte der fünf Typen in Großbuchstaben, darunter sind die von Maccoby zuvor verwandten vier Typen als Untertypen eingeordnet. Dabei stellen die Ty-

pen Innovator und insbesondere der Selbststarter neue, im Zuge des Aufkommens des interaktiven Charakters, geprägte Phänotypen dar. Die verschiedenen Charaktertypen zeichnen sich jeweils durch ein spezifisches Syndrom von Charakterzügen und Wertantrieben aus, die sowohl positive als auch negative Entwicklungspotentiale beinhalten. Diese Typen koexistieren und werden aufgrund funktionaler Anforderungen in Unternehmen – auf verschiedenen Positionen – gebraucht mit den jeweils unterschiedlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zu einem nicht zu unterschätzenden Teil auf deren Sozialcharakter beruhen.

**Tabelle 2.: Sozialcharaktertypen bei Michael Maccoby**

<b>Sozialcharaktertyp</b>	<b>Dominante Werte</b>
EXPERTE Handwerker	Meisterschaft, Kontrolle, Autonomie Spitzenleistung in der Herstellung
HELPER Firmenmensch, institutioneller Helfer	Verbundenheit, Fürsorglichkeit Selbsterhaltung, Geselligkeit
VERTEIDIGER Dschungelkämpfer	Schützen, Würde Kraft, Selbstachtung
INNOVATOR Gamesman	Kreativität, Experimentierfreude Ruhm, Konkurrenzgeist
SELBSTSTARTER	Gleichgewicht zwischen Disziplin und Spiel, Wissen und Spaß

Quelle: nach Maccoby 1989: 9

Aus dem Wissen um die unterschiedlichen Wertantriebe der Sozialcharaktertypen ergeben sich nun Konsequenzen für Organisation, Führung und Motivation in Organisationen der Arbeit. Denn je nach Sozialcharaktertypus stellen Individuen unterschiedliche Anforderungen an Arbeit und Führung und reagieren unterschiedlich auf Motivations- und Führungsstile bzw. haben sehr unterschiedliche Führungsstile. Insbesondere die vom Selbststarter repräsentierten Wertantriebe unterscheiden sich von den anderen Typen durch die Wertorientierung an einem ausgewogenen Leben, Selbstverwirklichung in Beruf und Privatleben, Teamfähigkeit, egalitären Beziehungen in Beruf und Freizeit, der Ablehnung von Bürokratien und blindem Gehorsam gegenüber Autoritäten. Sie schätzen Autonomie, Gegenseitigkeit, fortwährendes Lernen und geteilte Verantwortungen. Selbststarter sind dabei in Unternehmen der „Techno-Service“ –Branche im Vergleich zu Verwaltungen des öffentlichen Dienstes deutlich überrepräsentiert, was mit deren Unternehmensstrukturen und Anforderungen an Arbeitskräfte zusammenhängt: Flexibilität, Teamwork und flache Unter-

nehmenshierarchien sind hier besonders häufig. Positive und produktive menschliche Entwicklung und ökonomischer Erfolg hängen also entscheidend davon ab, dass einerseits die Besonderheiten der Sozialcharaktertypen berücksichtigt und optimal gefördert werden müssen und andererseits ein gegenseitiges Verständnis für und ein Ausgleich zwischen den Besonderheiten der verschiedenen Typen über geeignete Führungsstile und Motivationspraktiken verwirklicht werden.

Neben den je nach Charaktertyp unterschiedlichen Anforderungen an Führung unterscheiden sich auch Führungsstile. Entlang der Wertvorstellungen der jeweiligen Charaktertypen lassen sich so vier unternehmerische Führungsstile herauskristallisieren, die im Gegensatz zum bürokratischen Führungsstil des Verwalters stehen. So gibt es einen Führungsstil des Experten, des Beschützers als einer Mischform aus Helfer und Verteidiger, des dem Selbststarter entsprechenden Förderers und des Innovatoren. Jeder dieser Führungsstile ist dabei durch eine Reihe von Stärken und Schwächen gekennzeichnet, die in Tabelle 3 zusammengefasst sind.

**Tabelle 3: Charaktertypen und Führungsstile**

		Positive Merkmale	Negative Merkmale
<b>Verwalter</b>		Spezialist Koordinator Wachposten Schiedsrichter Repräsentation nach außen	Autokrat Revierverteidiger Laissez-faire-Haltung Galionsfigur
	<b>Experte</b>	macht Verbesserungsvorschläge risikofreudig, aggressiv, entschlossfreudig Geschäftemacher und Kosten-senker	Handelt vorschnell besserwisserisch machtgierig
<b>Unternehmer</b>	<b>Beschützer</b>	Erteilt Vollmachten Erklärt Zweck von Informationen verteidigt Werte, schafft Loyalität unterstützt und entwickelt, beseitigt Hindernisse	Vermeidet Konflikte im Team Polarisiert in „wir und sie“ Zu nachsichtig gegenüber loyalen Mitarbeitern
	<b>Förderer</b>	Ist um Einvernehmen bemüht offen, tolerant, egalitär lernt von Arbeitskollegen und Kunden.	Diffus wenig anregend oberflächlich, unverbindlich
	<b>Innovator</b>	Ganzheitlicher Stratege Experimentierfreudiger Planer visionär, enthusiastisch	utopistisch intolerant, überheblich, manipulativ

Quelle: Maccoby 1989:220

Die erfolgreichsten Unternehmensführer kombinieren die positivsten Merkmale von allen vier Typen mit Verwaltungsfähigkeiten. Die Führungskraft unserer Zeit muss eine Persönlichkeit sein, der es gelingt, höhere Werte wie Integrität, Expertenwissen, Innovation und Gerechtigkeit mit einer pragmatischen Standfestigkeit und der Fähigkeit der Mitarbeiterförderung und des Dialogs in einem ausgewogenen Verhältnis zu verbinden.

„Die besten Führungskräfte sind entschlossene Experten, die in einer Krisensituation das Ruder in die Hand nehmen, aber zugleich die Mitarbeiter an der Formulierung der Unternehmenspolitik beteiligen und sie zu fortwährendem Lernen und Innovationen ermuntern“ (Maccoby, 1989:218)

Mit dieser Art von Führung werde die neue Generation (der Selbststarter) motiviert, ohne sich bei der Arbeit selbst verwirklichen und „neue Lösungen für menschliche Probleme finden“ (Maccoby, 1989:221).

### **Führung – Eine Medaille mit zwei Seiten: Führende und zu Führende**

Betrachtet man Führung unter dem Aspekt der Organisationsanalyse, so rücken neben den unterschiedlichen Sozialcharaktertypen vor allem die Mechanismen der Durchsetzung von Organisationszielen ins Zentrum des Interesses. Diese werden in der Regel über eine Leitungsinstanz formuliert und vermittelt, welche die Organisationsmitglieder führt und so Herrschaft über sie ausübt. In der Organisationspsychologie beinhaltet der Begriff der Führung jedoch oftmals überaus vage, vieldeutige, komplexe und zum Teil inkonsistente Konzepte, was zu einer Belegung mit sehr unterschiedlichen Bedeutungsinhalten führt. Nach Weinert (1987:345) lässt sich der „Prozess des Führens“ definieren als „1. eine Beziehung und eine Interaktion zwischen mehreren Individuen innerhalb der Organisation darstellt, in der Einfluss und Macht ungleich verteilt sind; 2. dass die Führer – Geführten- Beziehung einen psychologischen und/oder einen wirtschaftlichen Austausch darstellt, in dem die Geführten zu einem gewissen Grad ihre Einwilligung dazu geben müssen, dass sie geführt werden wollen“ und dass drittens Führung durch Kommunikationsmittel intentionale soziale Einflussnahme darstellt, die der Erreichung eines (Organisations-)Zieles dienen. Es handelt sich bei Führung also um eine unmittelbare, absichtliche und ziel- bzw. zweckorientierte Einflussnahme von Personen auf das Verhalten von anderen Personen, welche zueinander in einer asymmetrischen Beziehung stehen: der

Beeinflussende ist ein ernannter oder gewählter Vorgesetzter, der Beeinflusste ein diesem Untergebener. Derartige soziale Einflussprozesse werden nicht nur in der Organisationspsychologie untersucht, sondern auch in vielen anderen Sozialwissenschaften, welche die Interaktion zwischen Menschen aus unterschiedlichen Perspektiven analysieren (Rosenstiel, 2001:319).

Aus politikwissenschaftlicher Sicht ist Führung so gleichbedeutend mit der Ausübung von Herrschaft – „eine asymmetrische soziale Wechselbeziehung von Befehlsgebung und Gehorsamsleistung (...), in der eine Person, Gruppe oder Organisation anderen (zeitweilig) Unterordnung aufzwingen und Folgebereitschaft erwarten kann“ (Leggewie, 1995:180). Freilich wählt ein Organisationsmitglied mit dem Eintritt in eine Organisation die Unterordnung unter eine Führung abgesehen von der Notwendigkeit des Arbeitens um den Lebensunterhalt zu verdienen, prinzipiell aus freien Stücken - dennoch sind die Charakteristika von Herrschaft erfüllt. Um nun Herrschaft in Organisationen untersuchen zu können, entwickelt die Organisationssoziologie und -psychologie jenseits der in Soziologie und Politologie grundlegenden Weber'schen Typologisierung von Herrschaft in charismatische, traditionale und rational legale Herrschaft oder Autorität (Weber, 1964: 157-188) eine andere Unterscheidung. Positionale oder formale Autorität beruht auf der Anerkennung einer formalen Überordnung in einem Organisationsgefüge. Funktionale Autorität hat ihre Wurzel in der Anerkennung der Bedeutung einer Funktion und der Sachkompetenz der die Funktion ausfüllenden Person. Personale Autorität ist im extremsten Fall charismatische Autorität und beruht auf herausragenden Eigenschaften einer Person (Büschges und Abraham, 1997: 110f).

Zwischen Führungsstil und Art der Autorität besteht nun ein, wenn auch unregelmäßiger, empirischer Zusammenhang, der sich in unterschiedlichen Arten von Führungsstilen niederschlägt: autoritärer, kooperativer und permissiver Führungsstil werden als drei Haupttypen unterschieden. Hier kann Maccoby jedoch aufzeigen, dass der Führungsstil von anderen Faktoren beeinflusst werden kann, die jenseits der Art der Autorität von Persönlichkeit und Sozialcharakter der Führungspersonen abhängig sind, und zu einem Wandel von Führungsstil und auch der Autorität führen müssen, wollen Führungskräfte erfolgreich sein:

“In the past, the ideal American leader has expressed values and been a model of traits that have fit the newest technology, thus leading the social character to adapt to a changing economy. (...) a new model of leadership is needed to bring out the best, not only in a new social character, but also in the older social characters that coexist with it. To determine what kind of leader we need, we must also understand how we are changing and why old models of leadership no longer serve” (Maccoby, 1981:17) und “Leaders succeed only when they embody and express, for better or worse, values rooted in the social character of group, class, or nation” (Maccoby, 1981:23).

Maccoby orientiert sich mit seinen Studien zum Zusammenhang von Sozialcharakter, Führung und Führungsstilen nun einerseits an der organisationspsychologischen Frage nach Führungserfolg: In der Organisationspsychologie „geht es nicht im allgemeinen Sinne um Einflussphänomene in Organisationen, sondern darum, wie eine Person, der eine Vorgesetztenposition übertragen wurde, ihre Führungsaufgaben meistert (...) Obwohl die Frage nach den Bedingungen des Führungserfolgs zunächst prägnant gestellt zu sein scheint, erweist sie sich bei näherem Zusehen als Leerformel. Was als Führungserfolg zu gelten hat, muss ja von Fall zu Fall inhaltlich ganz konkret bestimmt werden und ist eine politische – wohl kaum allein unternehmenspolitische – Aufgabe“ (Rosenstiel, Molt und Rüttinger, 1995: 259-260). Andererseits geht er genau hier über organisationsspezifische Definitionen des Führungserfolgs hinaus und definiert unter dem Hintergrund der Sozialcharaktertheorie, was unter Führungserfolg zu verstehen ist und verfolgt so einen umfassenden Ansatz als die Organisationspsychologie.

“Geschichte und Erfahrung lehren uns, dass Führung eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg menschlicher Tätigkeit ist. Eine Gruppe ohne Führung ist ein Sammelsurium verschiedener Interessen. Die Funktion der Führung besteht darin, die Anhänger zu motivieren – zu überzeugen, zu zwingen, zu beflügeln, zu manipulieren oder gar zu bestechen -, für die gemeinsamen Ziele zu arbeiten. Aber der jeweils nötige Führungsstil hängt von den Herausforderungen des historischen Augenblicks und vor allem von den Wertvorstellungen der Geführten ab“.

So schreibt Maccoby (1989:195) über grundsätzliche Notwendigkeit und Bedingungen von Führung in und außerhalb von Organisationen. Dabei stellt er die von ihm herausgefundene besondere Bedeutung von drei Variablen für Führung heraus: Art der Arbeit, Arbeits- und Lebenswerte der Untergebenen und Persönlichkeit der Führungsperson. Diese bringt er auf der Basis des von ihm angenommenen Wandels des Sozialcharakters in

einen neuen Zusammenhang, der über die reine Organisationsanalyse hinausreicht und insofern gesellschaftlich relevant ist, dass er sich auf alle sozialen Herrschafts- und Führungsprozesse bezieht.

“The old models of leadership no longer work. In an age of individual rights, paternal protectors appear patronizing. In an age of limits, seductive promises fall flat. In an age of self-expression, even rational authority may seem oppressive. Searching for direction, but critical of anyone who controls us, we look for new leaders, as much in fear that we will find them a that we will not. Nonetheless, without a new type of leader, the negative traits of our new social character will undermine democratic society.” (Maccoby, 1981:23) und “A new model of leadership that expresses an ethic of self-development is needed, not just at the top, but at all levels of large business, government, unions, and nonprofit organizations. It must bring out the best in the new social character while helping to adapt older social characters to a changing economy” (Maccoby, 1981:54).

An anderer Stelle wird er präziser und formuliert Anforderungen an Führung „Die Führungskraft, die unsere heutige Zeit braucht, ist nicht der Experte als Elternfigur oder der charismatische Innovator, sondern eine Persönlichkeit, die in ausgewogenem Verhältnis höhere Werte – Integrität, Expertenwissen, Innovation, Aufgeschlossenheit, Gerechtigkeit – mit pragmatischer Standfestigkeit und der Fähigkeit zur Mitarbeiterförderung und zum Dialog verbindet. Das sind die Werte, die die neue Generation motivieren. Ohne diese Art von Führung wird unsere Wirtschaft in das Zeitalter des Technoservice hineinschlittern und den Boden unter den Füßen verlieren. Mit ihr kann sich die neue Generation dagegen bei der Arbeit selbst verwirklichen und neue Lösungen für menschliche Probleme finden“ (Maccoby, 1989:220f). Führung hat eine zentrale Bedeutung für die zukünftige produktive Entwicklung menschlicher, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Potentiale bei Zudem betont er den nicht nur bei zu Führenden sondern auch bei Führungspersonen unterschiedlichen Sozialcharakter, der sich maßgeblich auf Führungsstil und Zukunftsvorstellungen auswirkt:

„It is commonly said that the would-be leader needs a vision. This is tricky, for we have seen that different visions appeal to different social characters, and one man’s utopia might be another’s prison. The craftsman’s vision may be a simple community where everyone does his own thing or a society running like a machine or factory. The aggressive jungle fighter dreams of conquest and mighty empire; the corporate lion envisions a paternalistic paradise. The company man’s

vision is of prosperity, peace, and security, while the gamesman's is of adventure, glory, and new frontiers. Leadership today is no being asked to dream up an ideal society. Oppressed by the threat of militarism and nuclear destruction, young people fear to hope. Depressed by dehumanised work, their goal is not to create utopia but to survive and avoid the specter of George Orwell's 1984. Leaders can engage the spirit of young and old alike by showing that rational improvement is possible in the economy, at the work place, and through multilateral negotiation to control armaments. This requires creating the structures and processes that further human and economic development, that involve people in solving problems equitably, understanding themselves and the universe, in a spirit of disciplined play and informed benevolence" (Maccoby, 1981:236-237).

### **Politische Führung, Steuerung und Sozialcharakter – Ein Fazit**

Die geschilderten Erkenntnisse und Studien basieren auf der Untersuchung eines Kernbereichs moderner Gesellschaften – Organisationen der Arbeit, von Industrieunternehmen über Dienstleistungsunternehmen bis hin zu öffentlichen Verwaltungen, denen sich in einer „organisierten Welt“ kaum ein Individuum zu entziehen vermag. Die gesellschaftliche Relevanz und Bedeutung der Befunde für politische Führung ergibt sich aus dem Erklärungsansatz für die Entstehung und Veränderung von Sozialcharaktertypen und daraus resultierenden Konsequenzen. Durch die vielschichtigen Interaktionen von Individuen auch außerhalb der Organisationen wird dieser Charakter dann in eine Gesellschaft hineingetragen und kann hier wiederum Veränderungen auslösen, die gemeinhin - und zu kurz greifend - mit Wertewandel assoziiert werden. Insbesondere solchen Unternehmen, die neue Technologien und Strategien entwickeln und einsetzen, kommt für gesellschaftliche Veränderung eine gewichtige Bedeutung zu, wie zahlreiche soziologische Untersuchungen aufzeigen können. Unter anderen kann Maccoby aufzeigen, dass diese unter ihren Mitarbeitern im Vergleich zu Verwaltungen des öffentlichen Dienstes andere Verteilungen des Sozialcharakters aufweisen. Innovatoren und vor allem Selbststarter sind hier wesentlich häufiger zu finden, was nicht nur deren innovatives Potential erklärt, sondern vor allem auch Hinweise auf personale Ursachen des Beharrungsvermögens von Institutionen liefert.

Maccoby untersuchte diese Auswirkungen innerhalb von Organisationen insbesondere in Bezug auf Wertorientierungen, Führung und Führungsstile und konnte signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Sozial-

charaktertypen feststellen. Haben Produktionsmodi prägende und gegebenenfalls verändernde Wirkungen auf den Sozialcharakter, so haben neue oder veränderte Sozialcharaktertypen in umgekehrter Richtung Auswirkungen auf Organisationen der Arbeit und auf die Gesamtgesellschaft. Diese äußert sich in Form veränderter Werte und Normen. Aus den veränderten Werten und Normen entstehen neue Anforderungen an Arbeit, Führung, Organisationen und Gesellschaft. Dies illustriert für Organisationen insbesondere das Beispiel des „Selbststarters“ (Maccoby, 1989:146-177). Über die Ermittlung von Charakterorientierungen bestimmter gesellschaftlicher Gruppierungen und dort zu findenden signifikanten Verschiebungen weg vom Experten und hin zum Selbststarter hinausgehend, beobachtet er die Ablösung des in der Gesamtgesellschaft mindestens bis in die 1960er Jahre dominanten Sozialcharakters des „Bürokraten“ von dem neu entstandenen Typus des „Interaktiven Charakters“, welcher in Organisationen im Selbststarter seine Entsprechung findet. Gesellschaftlich relevant ist sein Ansatz deshalb, weil er aufzeigen kann, wie sich aufgrund veränderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen in und durch Organisationen Menschen verändern und ein neuer Sozialcharaktertypus entstehen kann. Gleichzeitig beschreibt mit dem Übergang von bürokratischem zu interaktivem Charakter, wie und in welchem Ausmaß die durch Organisationen der Arbeit geformten und transportierten neuen Produktionsmodi des Dienstleistungs- und High-Tech- Zeitalters Adaptionen an Menschen und Organisationen stellen. Des Weiteren kann er aufzeigen, wie dadurch veränderte Charaktertypen wiederum ihre Bedürfnisse, Wertvorstellungen, Haltungen und Wünsche in eine Gesellschaft hineinbringen und so möglicherweise weitreichende Veränderungen auslösen können. In seiner Analyse zeigen sich technische Innovationen und damit einhergehende Veränderungen von Arbeitsstruktur und -organisation als ein Hauptfaktor für den über den Sozialcharakter vermittelten und viel diskutierten Wertewandel in den westlichen Gesellschaften seit den 1970er Jahren.

Gleichzeitig – und dies ist von nicht geringerer Bedeutung – müssen diese Veränderungen des Sozialcharakters nicht notwendigerweise positiv sein und es bedarf weitreichender Kenntnisse des Sozialcharakters und humanistischer Anstrengungen, um eine produktive Entwicklung von Mensch und Wirtschaft zu fördern. Dies ist insbesondere deshalb brisant, weil durch organisationsspezifische Sozialisation transportierte Werte und Hal-

tungen und Charakterstrukturen nicht notwendigerweise in Einklang stehen mit gesellschaftlichen, sozialen, kulturellen oder politischen Erfordernissen, sich aber auf diese auswirken – sei es nun als Kitt oder Sprengstoff. Gemeint ist damit die allmähliche Wirkung von Veränderungen des Sozialcharakters auf eine Gesellschaft, die der Normalfall zu sein scheint: der Kitt wird weich und neue Elemente werden zusammengeklebt. Im Idealfall und bei optimaler Förderung führt dies zu einer Humanisierung und Demokratisierung der Gesellschaft wie im Falle des angenommenen interaktiven Charakters in produktiver Ausprägung. Im negativen Fall kann es zu einer Entsolidarisierung führen und zur Auflösung gesellschaftlichen Zusammenhalts. In seiner Analyse kann Maccoby jedoch sehr explizit Faktoren und Situationen aufzeigen, welche den (Gesellschafts-) Charakter formen und letztlich zu Auflösung alter Typen und damit auch zu gesellschaftlichem Wandel führen können.

Zudem kommt insbesondere erfolgreichen Organisationen und deren Führungskräften eine oft unterschätzte Bedeutung in der öffentlichen Wahrnehmung und Meinungsbildung zu, zumal wenn wie in unserer Zeit Führungskräfte im Blickpunkt von Medien und öffentlichem Interesse stehen. Sie versuchen über Marketingstrategien und nicht zuletzt über Lobbying, öffentliche Meinung, Politik und politische Entscheidungsträger in ihrem Sinne und zu ihrem Vorteil zu beeinflussen. Dies gilt für Wirtschafts-, Bildungs- und Finanzpolitik ebenso wie für Medien oder den „einfachen“ Bürger. Es zeigt sich, welcher Art und Reichweite die Auswirkungen von Organisationsentscheidungen und -handlungen jenseits viel diskutierter Aspekte wie Ressourcen- und Umweltverbrauch, Schaffung und Vernichtung von Arbeitsplätzen oder Risikoproduktion sein können. Im wesentlichen geht es dabei darum, wie ökonomischer Fortschritt und eine humane, produktive Entwicklung von Persönlichkeit und Fähigkeiten durch verantwortliches Handeln gefördert und durch Arbeit erzeugte Entfremdung des Menschen von sich und der Gesellschaft vermieden werden kann. Dies bezieht organisationale und politische Führung ebenso ein wie die Entwicklung und Verwendung neuer Technologien und Organisationsstrukturen. Nicht zuletzt lassen sich daraus Schlüsse bezüglich wirtschaftlichen und politischen Handelns ziehen, welche besonders die umfassende Verantwortung politischer und ökonomischer Akteure für eine humane und produktive Entwicklung positiver menschlicher Potentiale betonen. Entscheidend dabei sind die dominanten Produktionsmodi und auch soziale

und politische Rahmenbedingungen, deren Beeinflussung oder gar umfassende Veränderung in einer hochkomplexen Gesellschaft zunächst jenseits der Handlungskompetenzen des einzelnen Individuums liegen. Auf dem Weg zu einer „gesunden Gesellschaft“ stehen somit vor allem ökonomische und politische Entscheidungsträger in der Verantwortung, Bedingungen zu schaffen, die humane Entwicklung und Stärkung demokratischer Werte fördern. Hier bieten Forschungsarbeiten zum Sozialcharakter mit ihren umfassenden Erkenntnissen über Motivation und Führung einen Zugang dazu, wie unter Einbezug des Wissens um unterschiedliche Sozialcharaktertypen Bedingungen für eine produktive Entwicklung und Stärkung demokratischer Werte geschaffen werden können.

Will man die an Humanität und Produktivität orientierten Ergebnisse und Ratschläge Maccobys verwenden und teilt dessen normativen Anspruch, so kann und muss das Ziel politikwissenschaftlicher Beratung und politischer Führung sein, Bedingungen zu analysieren und zu schaffen, unter denen demokratische und produktive individuelle und kollektive Entwicklungspotentiale gefördert werden. Zentral dabei ist nicht nur die Funktion von Führung in Organisationen und Gesellschaft, welche eine Veränderung dieser Bedingungen aufgrund der ihr innewohnenden Macht und Autorität bewerkstelligen kann. Auch der Wille der Menschen, nicht aus der Freiheit zu flüchten, sondern diese Bedingungen und Möglichkeiten zu erkennen, zu schaffen und zu akzeptieren, muss vorhanden sein oder geschaffen werden. Auch wenn die Sozialcharakterforschung bei weitem nicht das sprichwörtliche „Ei des Kolumbus“ darstellt und zahlreiche berechtigte wie notwendige Kritik geübt wurde und wird (vgl. Böhm und Hooch, 1998 sowie Gottschalch, 1999), so lohnt dennoch ein Blick auf deren Erkenntnisse. Denn wenn Menschen verstehen, was sie antreibt, und warum dies so ist, wie diese Antriebe gesellschaftlich bedingt entstehen können, dann werden sie sich Gedanken machen können, ob sie dieses wirklich wollen. Sie erhalten so einen Zugang dazu, was sie als Individuen jenseits „angeborener“ Dispositionen bestimmt, prägt und formt und können Ideen entwickeln, was zu verändern wäre. Nur über ein solches Verständnis des selbst können sie ihre Entwicklungspotentiale entfalten. Und insbesondere dann, wenn sich die zu Führenden in den Führungsstilen der Leader wiederfinden und sich ernst genommen fühlen, werden sie diesen Führungspersönlichkeiten auch gerne folgen.

## Literatur

- Adorno, T.W. & Frenkel-Brunswick, E. & Levinson, D.I. & Sanford, R.N. (1950). *The Authoritarian Personality*. New York: Harper.
- Ascheberg, C. (2006). Milieuforschung und Transnationales Zielgruppenmarketing. *APuZ* 44-45/2006, 18-25
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Böhm, J. M. & Hooek, C. (1998). *Sozialisation und Persönlichkeit. Autoritarismus, Konformismus oder Emanzipation bei Studierenden aus Ost- und Westdeutschland*. Gießen: Focus-Verlag
- Büschges, G. & Abraham, M. (1997): *Einführung in die Organisationssoziologie*. 2., neubearbeitete Auflage. Stuttgart: Teubner.
- Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.). *Politisches Engagement. Aus Politik und Zeitgeschichte*. (APuZ) B25-26/2001.
- Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.). *Traditionslinien bürger-schaftlichen Engagements in Deutschland. Aus Politik und Zeitgeschichte*. (APuZ) B 9/2002.
- Butterwegge, C. & Lösch, B. & Ptak, R. (2007). *Kritik des Neoliberalismus*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Erikson, E. H. (1959). *Identity and the Life Cycle*. New York: International Universities Press.
- Flaig, B.B. & Meyer, T. & Ueltzhöffer, J. (1994). *Alltagsästhetik und politische Kultur. Zur ästhetischen Dimension politischer Bildung und politischer Kommunikation*. 2. Aufl., Bonn: Verlag J.H.W. Dietz Nachf.
- Frankenberger, R. (2007). *Gesellschaft - Individuum - Gouvernementalität. Theoretische und empirische Beiträge zur Analyse der Postmoderne*. Hamburg: LIT Verlag.
- Fromm, E. & Maccoby, M. (1970). *Social Character in a Mexican Village: a sociopsychanalytical study*. Englewood Cliffs / NJ.: Prentice Hall.
- Fromm, E. (1970a/1977g). *Freuds Modell des Menschen und seine gesellschaftlichen Determinanten*. In R. Funk (Hrsg.), Erich Fromm. GA VIII (S.231-251). Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Fromm, E. (1976a). *Haben oder Sein*. In R. Funk (Hrsg.), Erich Fromm. GA II (S.269-414). Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Fromm, E. (1979a). *Sigmund Freuds Psychoanalyse – Größen und Grenzen*. In R. Funk (Hrsg.), Erich Fromm. GA VIII (S.259-364). Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.

- Fromm, E. (1941a). Die Furcht vor der Freiheit. In R. Funk (Hrsg.), Erich Fromm. GA I, (S.215-392). Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Funk, R. (2005). Ich und Wir. Psychoanalyse des Postmodernen Menschen. München:dtv.
- Funk, R. (Hrsg.) (1980/1981). Erich Fromm. Gesamtausgabe, 10 Bände (abgekürzt mit GA I-X). Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt. Ergänzungsbände XI und XII 1999.- Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Inglehart, R. (1989). Kultureller Umbruch: Wertwandel in der westlichen Welt. Frankfurt, New York: Campus.
- Klages, H. & Kmiecik, P. (Hrsg.) (1979). Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel. Frankfurt am Main: Campus.
- Klages, H. & Gensicke, T. (1998). Wertewandel und bürgerschaftliches Engagement an der Schwelle zum 21.Jahrhundert. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung.
- Klein, A. & Schmalz-Bruns, R. (1997) (Hrsg.). Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland: Möglichkeiten und Grenzen. Baden-Baden: Nomos.
- Leggewie, C. (1995). Herrschaft. In: D. Nohlen (Hrsg.), Lexikon der Politik. Band 1. Politische Theorien (S.180-189). München: Verlag C.H.Beck.
- Maccoby, M. & Terzi, K. A. (1974). Character and Work in America. In: P. Brenner (Hrsg.), Exploring Contradictions: Political Economy in the Corporate State. New York: David McKay.
- Maccoby, M. (1977). Gewinner um jeden Preis. Der neue Führungstyp in den Großunternehmen der Zukunftstechnologie. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Maccoby, M. (1981). The Leader. A new Face for American Management. New York: Simon and Schuster.
- Maccoby, M. (2000a). Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons. Harvard Business Review, January-February 2000. (Unter: <http://www.maccoby.com/Articles/NarLeaders.shtml>, rev.03-03-09).
- Maccoby, M. (2001a): The New New Boss. Research Technology Management. Vol.44, No.1 January-February 2001 (unter: <http://www.maccoby.com/Articles/NewNewBoss.shtml>, rev.03-03-09).
- Maccoby, M. (2001b). Toward a Science of Social Character. Fromm Forum 5 /2001, 21-25.
- Maccoby, M. (2003). The Productive Narcissist. The promise and peril of visionary leadership. New York: Broadway Books.

- Maccoby, M. (Hrsg.) (1991). *Sweden at the Edge: Lessons for American and Swedish Managers*. Philadelphia, Pa.: University of Pennsylvania Press.
- Maccoby, M. (1989). *Warum wir arbeiten. Motivation als Führungsaufgabe*. Frankfurt am Main / New York: Campus Verlag.
- Maccoby, M. (1999). *The Self In Transition: From Bureaucratic to Interactive Social Character*. Paper read at The American Academy of Psychoanalysis, 43rd Annual Meeting, May 14, 1999. (Unter: <http://www.maccoby.com/Articles/SelfInTransition.shtml>, rev. 03-03-09).
- Meyer, G. (2002). *Freiheit wovon, Freiheit wozu? Politische Psychologie und Alternativen humanistischer Politik bei Erich Fromm*. Opladen: Leske&Budrich.
- Riesman, D. & Denney, R. & Glazer, N. (1958). *Die einsame Masse. Eine Untersuchung der Wandlungen des amerikanischen Charakters*. Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Rosenstiel, L. v. & Molt, W. & Rüttinger, B. (1995). *Organisationspsychologie*. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Rosenstiel, L. v. (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schulze, G. (1992). *Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart*. Frankfurt am Main: Campus.
- Schuppert, G.F. & Zürn, M. (Hrsg.) (2008). *Governance in einer sich wandelnden Welt. Politische Vierteljahresschrift. Sonderheft 41/2008*
- Sloterdijk, P. (2005). *Im Weltinnenraum des Kapitals. Für eine philosophische Theorie der Globalisierung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Vogelsang, S. (1999). *Der Einfluss der Kultur auf die Produktgestaltung*. Köln: Fördergesellschaft Produkt-Marketing.
- Weber, M. (1964). *Wirtschaft und Gesellschaft. Studienausgabe*. Köln und Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Weinert, A. B. (1987). *Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. 2., erweiterte Auflage. München und Weinheim: Beltz.
- Whyte, W. H. jun. (1956): *The Organization Man*. New York: Simon and Schuster.

## **Führung und Parteien – Über ein schwieriges Verhältnis in einem demokratischen System<sup>2</sup>**

*Josef Schmid*

### **Einleitung: Erkundung eines weiten Terrains**

Beim Thema Führung und Parteien stellt sich einleitend erst einmal die Frage nach der Bedeutung des „und“. Nicht selten impliziert die Verwendung des Wortes eine bloße Verlegenheit oder gar ein Mangel an Klarheit über den Zusammenhang; manchmal deutet das kleine Wort dagegen auf eine prekäre, eher widersprüchliche Relation hin und meint dann „entweder oder“; ja gelegentlich impliziert das „und“ aber auch eine enge Kombination im Sinne eines „sowohl als auch“.

Wie ist es nun in diesem Falle? Alle drei Lesarten des „und“ treffen beim Thema Führung und Parteien ein Stück weit zu. Lange Zeit waren die beiden Themen weitgehend voneinander getrennt: Die Politikwissenschaft hat sich auf der einen Seite mit Parteien beschäftigt und die Betriebswirtschaftslehre und Organisationsforschung auf der anderen mit Führung.<sup>3</sup> Ein Austausch hat nicht stattgefunden. In der Parteienforschung galt zudem die Kategorie der Führung als problematisch, wenn nicht gar als undemokratisch – weil eben hier das "eherne Gesetz der Oligarchie" von Robert Michels zu wirken drohte. Dieser hatte schon 1911 in seiner „Soziologie des Parteiwesens“ postuliert, dass die "Macht der Führer ... in gleichem Maße wie die Organisation (wächst)" (Michels 1911/1989: 26). Zugleich haben Vertreter einer gouvernementalen Perspektive immer betont, dass Parteien für das Regieren wesentlich sind und sie daher ein hohes Maß an

---

<sup>2</sup> Der vorliegende Beitrag strebt einen Mittelweg an zwischen einer für pragmatische Fragen offenen Demokratie- und Partizipationsforschung (wie sie Ulrich von Alemann vertritt) und einer aufgeklärt-technokratischen Steuerungsperspektive. Er basiert auf einem (leider immer noch) unvollständigen Manuskript eines Lehrbuchs zum Thema Führung in politischen Organisationen.

<sup>3</sup> Bis vor kurzem ist eine "Führungslehre" - im Unterschied zur Managementlehre - "in der Politikwissenschaft faktisch inexistent"; so Seibel (2003: 236) was freilich an „Bedeutungslosigkeit von Führung im politisch-administrativen Bereich ... nicht liegen" kann (ebd.).

politischer Rationalität, Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit aufbringen müssen, was wiederum meint, dass sie starke Führungen brauchen.

Inzwischen ist eine beachtliche Annäherung und vor allem eine Karriere des Führungs-Konzepts in der Politikwissenschaft erfolgt. Das hängt m.E. nicht zuletzt mit einer gewissen Relativierung strukturalistischer und institutionalistischer Ansätze zusammen bzw. mit der als Ergänzung der klassischen Trias aus Polity, Politics und Policy durch die Einführung der Kategorie des „politician“ (so Weihnacht 1995; zum damit verbundenen Problem der Bezüge von Persönlichkeit und Politik vgl. Pollack u.a. 2008, Hartmann 2007) in die Analyse des politischen Handelns: „Was zählt, sind nicht Bedürfnisse oder Programmentwürfe, sondern Vorbild, Selbstverpflichtung, Charakter (Weihnacht 1995: 74f.). „Charisma“ wird unter den gegenwärtigen politischen Bedingungen zur Kehrseite von „Komplexität“ (Grande 2000). Dies gilt insbesondere dann, wenn es dem Politikwissenschaftler nicht primär darum geht, Restriktionen für Politik und generelle Determinanten zu identifizieren, sondern konkrete Gestaltungs- und Beratungskonzepte zu entwickeln.

Die damit eröffnete Perspektive lässt sich verdeutlichen, wenn man sie im Zusammenhang mit herkömmlichen Unterscheidungen aus der Regierungslehre und der Systemtheorie verbindet. Karl-Rudolf Korte (2001) etwa meint, dass zur Beantwortung der Frage „Was kennzeichnet modernes Regieren?“ drei unterschiedliche Forschungsstrategien verfolgt werden können.

Zum einen gibt es den *system-typologischen Zugang*, bei dem vor allem institutionelle Variablen prägend sind. Hier wird in einer klassischen Dichotomie zwischen parlamentarischen und präsidentiellen Regierungssystemen als zwei verschiedenen Organisationsweisen des Verhältnisses von Exekutive und Legislative unterschieden, wodurch sich zugleich unterschiedliche Funktionen für Parteien sowie Möglichkeiten und Formen der politischen Führung ergeben.

*Neo-Institutionalistische Ansätze* gehen dagegen von variierenden Formen der Konfliktregelung in einem politischen System aus: Mehrheitsdemokratien funktionieren über intensiven Parteienwettbewerb und alternierende Mehrheiten, Konkordanzdemokratien durch Proporzmechanismen und Verhandlungen. Führung findet hier ohne öffentliche Orte und Personen statt.

Schließlich fragen *machtzentrierte Zugänge* nach der Stellung und den Kompetenzen der Staats- und Regierungschefs, aber auch nach personenzen-

trierten Aspekten des politischen Entscheidens und nach „political leadership“. Führungsstilvergleiche sind besonders bei amerikanischen Präsidenten vorgenommen worden; neuerdings erfolgen auch Analysen zu den deutschen Bundeskanzlern und Parteiführern.

Etwas schräg zu dieser Vorgehensweise liegt eine Einteilung, die in der modernen Systemtheorie verwendet wird (vgl. dazu Luhmann 1984: 2000). Hier wird nach Gesellschaft bzw. gesellschaftlichem Subsystem, Organisation und Institution sowie Interaktion (und Individuum bzw. Person<sup>4</sup>) unterschieden.

Unter *Gesellschaft* versteht man nach Luhmann die Gesamtheit aller erwartbaren Kommunikationen; das ist nicht einfach die Summe aller Interaktionen, sondern schließt auch Kommunikation unter Abwesenden ein. Gesellschaft hat sich im Laufe der sozialen Evolution funktional differenziert, jedes Teilsystem bearbeitet ein spezifisches Problem, hat eine Leitunterscheidung, an der sich die Kommunikationen des Systems orientieren und verfügt über ein spezifisches Medium. Die zentrale Bifurkation im politischen System bildet die Unterscheidung von Regierung und Opposition bzw. in anderen Schriften progressiv vs. konservativ. Das spezifische Medium der Politik ist die Macht. Sie organisiert Zustimmung und Ablehnung in der Politik. Auf dieser Ebene ist weniger von Führung als abstrakter von Steuerung die Rede.

Als *Organisation* - im Bereich der Politik sind das etwa Regierungsapparate, Parteien und Verbände - gilt ein soziales System, dessen Besonderheit das Herstellen von Entscheidungen ist, d.h. eine von mehreren Möglichkeiten selektiert wird, wobei jedoch auch eine andere Entscheidungsmöglichkeit gegeben wäre. Für Organisationen charakteristisch ist ferner, dass die Inklusion über Mitgliedschaft geregelt wird, woraus sich differenzierte Ämterstrukturen, Rechte auf Mittelgebrauch, Verantwortlichkeiten, Weisungsketten und Kontrollmechanismen ergeben. Hier findet damit Führung statt und in einer Form der mittleren Abstraktion, die für die Politikwissenschaft typisch ist, also etwa die Bundeskanzler und Parteichefs umfasst.

---

<sup>4</sup> Wesentlich sind für Luhmann Prozesse, nicht Personen. Streng genommen gehören damit die handelnden Akteure nicht dazu, denn für ihn bestehen soziale Systeme ausschließlich aus Kommunikation und nicht aus Akteuren, Individuen oder Personen. Allerdings sehen das andere Ansätze nicht so - und auch die Frage nach der Führung ließe sich so nicht verfolgen.

*Interaktionssysteme* sind dagegen "einfache" soziale Systeme, die unter Anwesenden entstehen, d.h. es sind in der Regel Gruppenphänomene. Sie stellen Wahrnehmungsmöglichkeiten zur Verfügung und erzeugen Kommunikation. Die sozialpsychologische und betriebswirtschaftliche Forschung siedelt das Phänomen Führung vorwiegend auf dieser Ebene an. So konzentriert sich die Personalführungslehre (vgl. dazu Weibler 2001) auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, den zwischen diesen stattfindenden Transaktionen (Anreize, Leistungen, Gehorsam) oder auf die Eigenschaften bzw. Persönlichkeitsmerkmale, die den Führer von den Nichtführern unterscheiden (z.B. Körpergröße, Intelligenz oder Charisma). Ferner werden Verhaltensmuster der Führenden im Umgang mit ihren Mitarbeitern untersucht, wobei zwischen autokratischen, bürokratischen, demokratischen und kooperativen Stilen unterschieden werden kann. Freilich ist der Zugang in politischen Organisationen und Ämtern auf dieser Ebene und die systematische Beobachtungen und Erhebungen der Verhaltensmuster von Führungspersonen äußerst schwer. Daher unterscheiden sich auch die theoretischen Ansätze und Forschungsmethoden zwischen den Disziplinen erheblich.

### **Führung: Skizze des politikwissenschaftlichen Diskussionsstandes**

Worum geht es bei politischer Führung? Allgemein betrachtet, handelt es sich bei dem Phänomen um eine Interaktion, bei der ein Akteur - der Führende - ein auf die Erreichung eines von ihm gesetzten Zieles gerichtetes Verhalten beim anderen Akteur - dem Geführten - auslöst und aufrecht erhält. Der Begriff Führung impliziert, dass es eine gewisse Hierarchie oder zumindest einen organisationalen Kontext gibt. Besonders deutlich wird dies in dem Anspruch der Politik, die Verwaltung zu führen oder innerhalb von Parteiorganisationen, Personal zu leiten und programmatische Grundsätze zu formulieren (Schmid 2005; s.a. zum Gesamten Fiegauß u.a. 2008 und Glaab 2007). Grasselt/Korte, die Führung in Politik und Wirtschaft vergleichen, definieren Führen darüber hinaus als das Vorantreiben eines „organisatorischen Wandel(s)“ (2008: 18).<sup>5</sup> In analytischer Hinsicht unterscheidet schließlich Ludger Helms (2000) mehrere Richtungen der politikwissenschaftlichen Führungsforschung, nämlich den

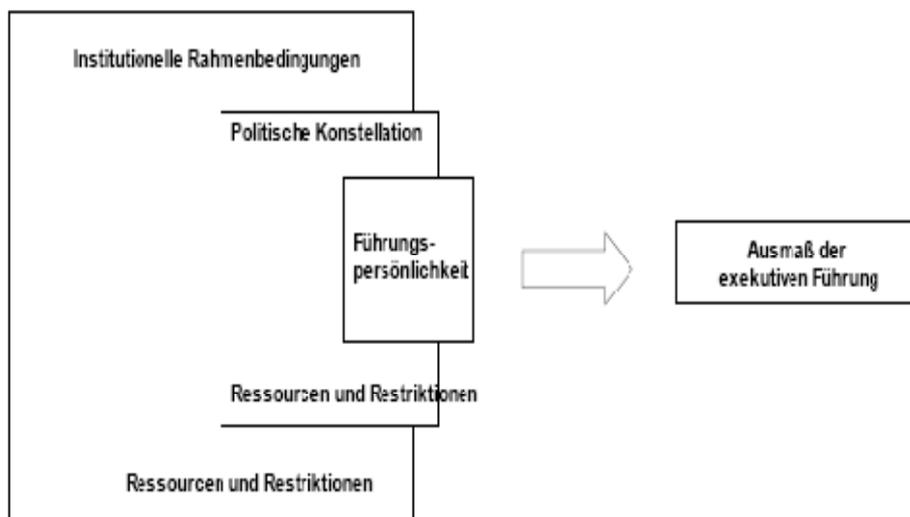
---

<sup>5</sup> Burns (2003) spricht ähnlich vom der transformierenden Funktion von Führung.

normativen Ansatz, bei dem die Suche nach der „guten Regierung“ im Vordergrund steht, sowie den empirischen Ansatz, der sich in personen-zentrierte, strukturelle und interaktionistische Varianten differenzieren lässt.

Führung wird auch in Anlehnung an die angelsächsische Literatur als „leadership“ (klassisch Burns und Blondel) im Sinne der „Regierungsführung“ bzw. als „Regieren“ (Niclaß 2004: 9 f., Holtmann 2008: 8 sowie schon Ellwein 1970) definiert. Aus dieser Sicht geht es dann vor allem um die „langfristige und stetige Verfolgung politischer Konzepte einerseits und die Integrierung und Überzeugung sowohl der politischen Institutionen wie der Bürger andererseits“ (Jäger 1992: 81). Dies lässt sich wiederum stärker mit den Merkmalen politischer Systeme verbinden, wie etwa bei Michael Stoiber (2008, s.a. Fliegauß u.a. 2008), wo Führung mit dem Problem der Vetospieler verknüpft wird. Zugleich ergibt sich folgende Übersicht der Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren.

**Schaubild 1: Merkmale Politischer Systeme und Führung**



Stoiber (2008:39)

Zu den Fragen, die in diesem (jungen) Forschungszweig untersucht werden, zählen zum einen die Bedingungen unter denen Führung erfolgreich vonstatten geht. Entsprechende Merkmale sind etwa der Zielerreichungs-

grad, die Zufriedenheit und die Akzeptanz. Personale Merkmale umfassen Faktoren wie „Menschenkenntnis und praktische Vernunft, ideologische Gemeinsamkeiten und persönliche Verbindungen, rhetorisches Talent und taktisches Geschick, schnelles Handeln und geduldiges Warten“ (Kepplinger/Maurer 2005: 187). Sie werden häufig unter dem Stichwort „Charisma“ (Weber) behandelt. Führungskräfte, die damit ausgestattet sind, verfügen über eine Vision, über ein glaubhaftes, realistisches, erstrebenswertes Ziel. Ferner gelingt es ihnen, dieses Ziel klar zu formulieren und mit starker Überzeugung zu präsentieren. Das unterscheidet sie von bloßen Managern.

Machtgewinn wird als wichtiges Ziel politischer Führung verstanden, um eine Herrschafts- bzw. Regierungsposition zu erhalten. Dabei geht es in modernen Demokratien weniger um „Befehl und Gehorsam“ bzw. hierarchische Steuerung, sondern vorwiegend um Planung und Koordination. Denn politische Führung muss immer darauf aus sein, Mehrheiten aus sehr unterschiedlichen Interessengruppen zu schmieden und „Vetospierer“ (Tsebelis 2000) zu umgehen. Diese Mehrheiten werden im parlamentarischen Raum und im Gesetzgebungsprozess ebenso benötigt wie bei Wahlen und zwischen diesen, was ein permanentes Miteinbeziehen und Überzeugen von Bürger und Institutionen impliziert. Die Herstellung allgemeinverbindlicher Entscheidungen – ein Wesensmerkmal von Politik – greift dabei über einzelne Organisationen hinaus und umfasst die gesamte Gesellschaft, deren Bestandssicherung und Erneuerung. Dabei stößt politische Führung auf verfassungsmäßige Schranken, die sich v.a. im Prinzip der Gewaltenteilung und der Vorsorge gegen Machtmissbrauch zeigen, sowie auf strukturelle Grenzen der politischen Steuerung relativ autonomer gesellschaftlicher Subsysteme wie der Wirtschaft (vgl. zum Gesamten Fiegauß u.a. 2008, Glaab 2007 und Schmid 2005).

Doch wie ist trotz dieser widrigen Bedingungen eine effiziente Führungstätigkeit möglich? – so fragen sich Grasselt/Stock (2005) und identifizieren vier Faktoren, die „von Nöten (sind), um nicht nur zu verwalten, sondern auch politisch zu Gestalten“.

„Consciousness“ bedeute das Wissen um Prinzipien und Ziele, die eine Zukunftsvision verheißen, verbunden mit einer Kalkulation der Belastungen zur Erreichung des Zieles.

„Coherence“ umfasst das Zusammenführen aller politischen Kräfte auf dem Weg zum gemeinsamen Ziel.

„Constancy“ meint Stetigkeit des Zieles und des Weges.

„Conscientiousness“ schließlich heißt Verantwortlichkeit für das Zustandekommen der angeführten Faktoren (Grasselt/Stock 2005: 4, in Anlehnung an Finer und Jäger).

Diese sind zum einen eine funktionale Voraussetzungen zum politischen Führen nach innen und zum anderen für die Kommunikation nach außen (d.h. den Bürgern). Je weniger auf Macht als Ressource der politischen Führung zurückgegriffen werden kann, gewinnt Kommunikation an Bedeutung.<sup>6</sup> Ferner wird das Vertrauen der Geführten bzw. der Bürger in die Führungsperson als besonders relevant betont. Damit wird das Phänomen der Personalisierung von Politik verstärkt. Gerade weil politische Gewissheiten an Prägekraft verlieren und sich die Muster von politischer Gefolgschaft verändern, steigt die Sehnsucht nach politischer Führung, die sich auch telegen personalisieren lässt. Die Führungspersonen fungieren auf diese Weise als Problemlöser (Schmid 2005). Insofern findet Führung – wie Grasselt/Korte (2008: 55; s.a. Korte/Fröhlich 2004) formulieren – immer im „Dreiklang aus Macht, Steuerung, und Kommunikation statt“.

### **Erträge und Probleme bei der Analyse von Parteiführern und Parteien**

Die generellen Erkenntnisse über das Phänomen der politischen Führung gelten selbstverständlich auch für die Analyse von Parteiorganisationen. Anhand der politischen Biographien der deutschen Parteivorsitzenden versucht vor allem die „Göttinger Schule“ um Lösche/Walter der „Physik der Parteiführung“ auf die Spur zu kommen. Dabei stehen für Peter Lösche vier Kernfragen im Vordergrund:

Welche *Persönlichkeitsmerkmale* qualifizieren oder disqualifizieren einen Parteivorsitzenden zur politischen Führung? Zu den untersuchten Charakte-

---

<sup>6</sup> Führung unter den Bedingungen der medialen Vermittlung hat als einen neuen Typus den des „Star-Politikers“ hervorgebracht. Dieser ist „unterhaltsam“, „originell“, „schlagfertig“ und „witzig“. D.h. er stellt den „Siegertyp“ und „Fernsehprofi“ dar – was allerdings in Bezug auf die sachlichen Problemlösungskompetenzen und ihre „nachhaltige Gestaltungsfähigkeit“ wenig aussagt (Kepplinger/Maurer 2005: 188).

ristika der Parteivorsitzenden zählen Ehrgeiz, Selbstvertrauen, persönliche Integrität und politische Erfahrung.

Welche *strukturellen Konstellationen* sind dazu angetan, einen Parteivorsitzenden reüssieren oder scheitern zu lassen? Hierbei spielt, ganz praktisch, die Ausstattung der persönlichen Büros mit Finanzmitteln und Personal eine Rolle, aber auch das Vorhandensein einer persönlichen Hausmacht, die Kumulation von politischen Ämtern durch den Parteivorsitzenden und der Zugang zu den formellen und in-formellen Machtgruppen ist von Bedeutung

Welche *historischen und gesellschaftlichen Voraussetzungen* sind notwendig damit politische Führung überhaupt Erfolg haben kann? Wichtige Elemente sind hier der gesellschaftliche Wandel, die beständige Existenz einer sozialen Basis (v.a. in der Wählerschaft), die Gelegenheitsstruktur und daraus resultierende „windows of opportunity“ sowie die Frage, ob es zum amtierenden Parteivorsitzenden eine personelle Alternative gibt, ob dieser also um seine Position fürchten muss.

Über welche *Machtmittel* muss ein Parteivorsitzender verfügen, um sich erfolgreich durchsetzen zu können? Zu den Instrumenten der Macht zählt das Verhältnis eines Politikers zu den Medien, der Einsatz der Parteiorganisation, das System der Patronagepolitik sowie die inhaltliche Kompetenz und Arbeit des Parteivorsitzenden (vgl. Lösche 2005: 354-359; vgl. auch das o.a. Schema von Stoiber).

Das klassische Beispiel für starke Führung in Deutschland liefert bekanntlich Konrad Adenauer. Unter ihm etabliert sich die „Kanzlerdemokratie“ im politischen System (hierzu ausführlich Niclaß 2005; s.a. Helms 2005).<sup>7</sup> Bezogen auf die angeführten Faktoren, weist er für seine Führungsposition in der Partei (aber auch in der Regierung) die richtigen Persönlichkeitsmerkmale auf: Er verfügt über hohes Selbstvertrauen kombiniert mit autoritären Zügen. Sein persönlicher Ehrgeiz ermöglicht ihm ei-

---

<sup>7</sup> Die Kanzlerdemokratie weist folgende Merkmale auf: 1) Durchsetzung des Kanzlerprinzips im politischen Sinne; also nicht nur Umsetzung der Richtlinienkompetenz, sondern v.a. Etablierung der zentralen Rolle des Kanzlers bei der Vorbereitung der wichtigsten Entscheidungen im Kabinett. 2) Hohes persönliches Prestige des Kanzlers im Regierungslager und in der Mehrheit der Bevölkerung. Der Kanzler verkörpert die Regierung und steht im Mittelpunkt der Medienberichterstattung. 3) Der Bundeskanzler übernimmt i.d.R. auch den Vorsitz der größten Regierungspartei; er ist im eigenen Lager unumstritten. 4) Ein deutlich erkennbarer Dualismus zwischen Regierungslager und Opposition bestimmt die politische Landschaft und Diskussion. 5) Der Kanzler profiliert sich stark in der Außenpolitik.

ne starke Parteiführung, er wird sogar als „machthungrig, durchsetzungsstark und zielorientiert“ (Bösch/Brandes 2005: 25 sowie die entsprechenden Passagen bei Helms 2005 und Korte/Fröhlich 2004) beschrieben. Das entspricht zugleich den etwa von Grasselt/Stock (2005) benannten generellen Führungsqualitäten.

Die strukturellen Voraussetzungen sind zunächst durch den erst stattfindenden Aufbau der Parteienorganisation (und des Regierungssystems) geprägt. Mit den rheinländischen Christdemokraten und dem britischen Zonenverband verfügt Adenauer über eine starke Hausmacht. Als „machtbewusster Taktiker“ (Bösch/Brandes 2005: 27) versucht er diese Machtbasis zu schützen und zu nützen. So spricht er sich immer dann gegen eine starke Bundesorganisation aus, wenn diese seiner Position gefährlich werden konnte. Einen Teil seiner Macht und Autorität generiert Adenauer durch die Kumulation von Ämtern, die er parallel zum Amt des Parteivorsitzenden ausübt. Vor allem die Präsidentschaft im Parlamentarischen Rat nahm seine spätere Rolle als Bundeskanzler vorweg. Die Tatsache, dass er 1950 bei der Gründung der CDU bereits Kanzler ist, lässt ihn auf quasi natürlichem Wege auch Parteivorsitzender werden. Eine wirklich personelle Alternative gibt es damals, trotz des hohen Alters Adenauers, (zunächst) nicht. Zu den bedeutsamsten formellen Machtgruppen mit Vetopotential gehören zweifellos die Landesverbände (s. dazu generell Schmid 1990). Scheitert er manchmal an deren Eigenwillen, so versteht er es in der Regel doch gut, unterschiedliche Standpunkte aufzunehmen und konsensuale Positionen zu formulieren.

Die historischen und gesellschaftlichen Voraussetzungen der frühen Bundesrepublik sind schwierig und turbulent. So zeichnet sich das Parteiensystem durch eine hohe Fragmentierung, d.h. eine große Zahl von Parteien und ein hohes Maß an Polarisierung aus. Der Neuanfang nach der „Stunde Null“ bringt zugleich einen starken gesellschaftlichen Wandel mit sich. Bei der Gründung der christdemokratischen Partei wird großen Wert darauf gelegt, dass sie – eben als Union - sowohl für katholische als auch protestantische Christen wählbar sein sollte. So soll die soziale Basis verbreitert und die Selbstbeschränkung der katholischen Zentrumsparterie umgangen werden.

Zu einem der wichtigsten Machtmittel eines Politikers gehört der Umgang mit den Medien. Adenauer schreibt den Medien vor allem eine passive, re-

produzierende Funktion im politischen Prozess zu. Trotzdem haben sie eine exponierte Stellung in seinen politischen Handlungsmaximen. Aus seiner Einschätzung, dass politische Macht ohne eine positive mediale Vermittlung der Politik nicht zu erreichen bzw. zu erhalten sei, folgte seine innovative und stilprägende Interviewpolitik sowie seine Teegespräche. Im Umgang mit Medienvertretern kommen ihm seine enorme Schlagfertigkeit und sein großer Humor zustatten. Bezogen auf die Parteiorganisation liegt ein Charakteristikum seiner starken Parteiführung darin, dass Adenauer häufig die zuständigen Gremien umgeht und der Bundesgeschäftsstelle keine große Beachtung schenkt. Um ein gutes Verhältnis mit der Bundestagsfraktion war er dennoch bemüht, war er doch auch von deren Unterstützung abhängig. Eine wichtige integrative Wirkung entfalten zudem die Sitzungen der Parteigremien, des Bundesvorstandes und des Bundesparteiausschusses. Die Auswahl der Parteieliten folgt weniger einem System der Patronagepolitik als einem Proporzsystem. Adenauer ist immer bemüht, die unterschiedlichen Strömungen innerhalb des christdemokratischen Lagers gleichmäßig zu berücksichtigen, um so für einen Ausgleich zwischen den verschiedenen konfessionellen, regionalen, sozialen und weltanschaulichen Gruppen zu sorgen. Seine inhaltliche Arbeit als Parteivorsitzender ist stark durch die gleichzeitige Besetzung des Kanzleramtes geprägt (Bösch/Brandes 2005).

Interessant ist nun der Vergleich mit Gerhard Schröder (zum Folgenden siehe Oeltzen/Forkmann 2005, Burgenmeister 2008 sowie die entsprechenden Passagen bei Helms 2005 und Korte/Fröhlich 2004,2005). Er ist der Kanzler der Berliner Republik und weist einige Besonderheiten in seinem Führungsstil auf. Bemerkenswert ist bei ihm der offensive Umgang mit den Medien als Machtressource. Seine These, zum Regieren brauche man nur „BILD, Bams und Glotze“ ist ein Indiz dafür. Als „Medienkanzler“ verlässt er sich deshalb auch stark auf seine Präsenz und Wirkung in den Massenmedien – besonders dem Fernsehen. Demgegenüber tritt der Einsatz der Parteiorganisation als Führungsinstrument deutlich zurück. Er führte die Partei vom Kanzleramt aus, regierte mit Expertenkommissionen und drohte bei mangelnder Unterstützung der Umsetzung seiner Politik durch die Fraktion bzw. die Abgeordneten mit der Vertrauensfrage, die Machtentzug impliziert (Afghanistaneinsatz, Agenda 2010).

**Schaubild2: Führung bei Adenauer und Schröder**

<b>Merkmale</b>	<b>Adenauer 1876-1967</b>	<b>Schröder *1944</b>
Persönlichkeitsmerkmale: - Ehrgeiz	Machthungrig, durchsetzungsstark, zielorientiert	Sehr großer Ehrgeiz/ Durchsetzungsfähigkeit
- Selbstvertrauen	Großes Selbstbewusstsein, autoritärere Züge	Machtbewusstes Selbstbewusstsein
- Persönliche Integrität	Frommer Katholik, Gegnerschaft zum Nationalsozialismus	Herkunft aus dem Arbeitermilieu
- Politische Erfahrung	Zentrumspartei Beigeordneter und später Oberbürgermeister der Stadt Köln	Göttinger Jungsozialisten, landespolitische Karriere
Strukturelle Konditionen: - Hausmacht	Britischer Zonenverband, Rheinland	Landesverband Niedersachsen
- Ämterkumulation	1951-1955: Außenminister 1949-1963: Bundeskanzler 1950-1966: Bundesvorsitzender	1998-2005: Bundeskanzler 1999-2004: Parteivorsitzender
- Formelle Gruppen	Antagonismus zu den Landesverbänden	Abneigung gegenüber formellen Parteigremien, Regieren an der Partei vorbei
Historische/gesellschaftliche Voraussetzungen: - Situative Gelegenheitsstruktur	„Stunde Null“, Wiederaufbau, Reintegration Deutschlands	Schwäche des Gegners nach der CDU-Spendenaffäre, schlechte wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Berliner Republik
- Soziale Basis	Katholische und protestantische Christen	Versuch der Übernahmen der Neuen Mitte
- Personelle Alternative	Zunächst keine, nach der Präsidentenkrise 1959 Autoritätsverlust	Einvernehmlicher Übergang von Schröder zu Münchener
Machtmittel: - Medien	Passive, reproduzierende Funktion der Medien, Wichtigkeit der medialen Vermittlung	Offensiver Umgang: „Medienkanzler“
- Umgang mit der Parteiorganisation	Starke, autoritäre Parteiorganisation	Vernachlässigung der Parteiorganisation
- Patronagepolitik	Auf Proporz bedachte Rekrutierungspolitik	Große Bedeutung von informellen Gruppen und Expertenkommissionen
- Inhaltliche Kompetenz	Versuch der Einflussnahme auf Politik Erhards	Projekt 2010, aber keine programmatische Arbeit in der SPD
- Politisches Projekt	Westbindung	Agenda 2010

Insgesamt bindet Schröder die Partei enger an die Regierung und mindert den Einfluss des Parteipräsidiums und anderer Machtgruppen. Mit der Agenda 2010 entwickelt Schröder ein eigenes politisches Projekt, das allerdings massive parteiinterne Diskussion hervorruft und letztendlich zum Verlust der Regierungsmacht führt.

Schröders Parteiführungs-Stil war geprägt durch das Umgehen der Partei, der Politikprogramme immer wieder „verordnet“ wurden, manchmal nachdem sie bereits öffentlich verkündet waren.<sup>8</sup>

Nicht nur auf Schröder bezogen, kritisiert Walter (2006) die aktuelle politische Führungsriege und die Strategien der Parteien, weil – so ebenfalls die allgemeine Einschätzung - ihnen Charisma, Visionen und der transformative Charakter fehlen, die Führung von Management abgrenzen.<sup>9</sup>

„Parteien büßen durch den Kotau vor der Mediengesellschaft an Führung und Führungskraft ein. Veritable Führung reduziert sich keineswegs auf das bloße Management der Komplexität. Führung bedeutet ebenfalls die frühe und rechtzeitige Antizipation von Problemen, einen Begriff von Zukunft - und den konzeptionellen Entwurf dafür. Führung darf sich auch nicht auf die Spiegelung von Mehrheitsstimmungen beschränken. Politische Führung muss die Aufgaben für eine mindestens mittlere Frist klar definieren und muss zur Lösung dieser Aufgaben Mehrheiten gewinnen: durch Aufklärung, durch den fortwährenden Appell, auch - wenn nötig - durch Dramatisierung. Politische Führung muss wissen, wohin sie will, nur dann kann sie große Bevölkerungsteile auf die großen Märsche mitnehmen. Dafür braucht sie einen langfristigen Blick, Perspektiven, ein überwölbendes Thema, auch Entschlossenheit und Leidenschaft, ja einen Ethos, einen stabilen Überzeugungskern. Politische Führungstechniken und starke - eben sinnträchtige - Überzeugungen gehen eng zusammen. Aber umgekehrt gilt auch: Das Defizit an Sinn unterminiert zugleich die Voraussetzungen politischer

---

<sup>8</sup> Aus zwei Gründen war dieser Stil einige Zeit erfolgreich: a) er war so lange erfolgreich, so lange wie die Regierung handlungsfähig, mit guten Umfragewerten ausgestattet und die CDU noch mit der Aufarbeitung der Spendenaffäre beschäftigt war; b) aufgrund der strukturellen Veränderung die mit dem neu geschaffenen Posten des Generalsekretärs einherging, der geschickt mit Müntefering besetzt wurde. Dieser bildete das Bindeglied zwischen Schröder und der Partei, verzahnte die Säulen Kanzleramt, Fraktion und Partei.

<sup>9</sup> Schon Burns (1978, s.a. 2003), neben Blondel (1987) einer der Klassiker zum Thema, konstatierte, dass die „heutige Führungskrise... in der Mittelmäßigkeit beziehungsweise Verantwortungslosigkeit so vieler Männer und Frauen in Machtpositionen (besteht)... (nach Crainer 1997: 75).

Führung. Der Sinnverlust ist der Ausgangspunkt für die Implosion der Parteien - und zugleich der archimedische Punkt für die Repolitisierung der Politik“ (so das harte Urteil von Walter 2006).

### **Schlussfolgerungen: harte Politik und weiche Wissenschaft?**

Damit sind wir wieder bei dem eingangs erwähnten schwierigen Verhältnis zwischen Führung in und mit Parteien. Der Spagat zwischen Demokratie und Effizienz lässt sich nicht einfach lösen – auch nicht durch harsche Kritik oder Beschwörungen. Zudem wäre es hilfreich, wenn etwas deutlicher differenziert werden würde, auf welcher analytischen Ebene und mit welchem Kontext bzw. in welcher Situation das Thema Führung und Parteien verortet wird. Ein Blick in die betriebs- und verhaltenswissenschaftliche Forschung zeigt, wie hoch die theoretischen und methodischen Messlatten dort liegen. Freilich lassen sich bei Abteilungsleitern, Meistern und deren Untergebenen die Feinheiten der „Mechanik der Macht“ (Lösche 2005, wohl in Anspielung auf Machiavelli) besser empirisch erheben; Parteiführer und andere Spitzenpolitiker entziehen sich dem Zugriff einer rigiden sozialwissenschaftlichen Methode weitgehend.<sup>10</sup> Zudem erweisen sich Parteien als komplizierte – eben politische – Organisationen, die nicht leicht zuführen sind, da eine gewisse „Logik der Unbeweglichkeit“ existiert (vgl. Alemann u.a. 1998, s.a. Schmid/Zolleis 2005).

„Das kann auch kaum anders sein bei einem Phänomen, das mit dem Glotz'schen Bild von einem unbeweglichen Tanker nur unzureichend erfaßt wird. In Wirklichkeit haben wir es nämlich mit einer Flottille, einer kleinen Armada von Schiffen zu tun, deren Besatzungen meist nur unzureichend ausgebildet, ja nicht selten im Streit und schon fast am Rande der Meuterei stehen und denen aus unterschiedlichen Richtungen eine steife Brise ins Gesicht weht. Und jeder glaubt, er sei der beste Skipper“ (Alemann u.a. 1998: 14).

Genauso wichtig wie die methodischen und theoretischen Schwierigkeiten mit dem Thema Führung sind die normativen Aspekte. In einer älteren Arbeit mit Ulrich von Alemann haben wir gemeinsam die Kriterien Partizipation, Offenheit/Transparenz und Effizienz für die Bewertung einer Or-

---

<sup>10</sup> Oder um noch mal an die eingangs getroffene Unterscheidung zu rekurrieren: Wir bewegen uns hier auf der Ebene von Organisation und System und nicht der Gruppe.

ganisationsreform (bei einer Gewerkschaft) entwickelt (Alemann/Schmid 1998). Sie lassen sich auch für diesen Fall anwenden.

*Partizipation* bedeutet die Teilhabe der breiten Mitgliedschaft an der demokratischen Willensbildung von unten nach oben durch eine ununterbrochene Delegationskette, Wählbarkeit und Abwählbarkeit aller Entscheidungsträger und Vorstände, Herrschaft auf Zeit, Mehrheitsprinzip mit Minderheitenschutz. Daran darf Führung nicht rütteln – im Gegenteil. Gute Führung ist daran gehalten, dieses zu sichern und durch klare Optionen Entscheidungen zu erleichtern und sie transparent zu machen; „auch - wenn nötig - durch Dramatisierung“ (Walter 2006?) sowie durch „Vorbild, Selbstverpflichtung, Charakter“ (Weihnacht).

*Offenheit* (der Organisation) bedeutet, dass die Hierarchie des strengen vertikalen Aufbaus nicht über alles gesetzt wird, dass die Organisation nach innen Transparenz bietet sowie nach außen und für außen sich öffnet für gesellschaftliche Transformation. Gerade der transformative Charakter von Führung, ihre Aufgabe, „Wandel“ (Grasselt/Korte 2007) und „Reformen“ (Grasselt/Stock 2005) voranzubringen sind hier gefragt.

*Effizienz* bedeutet, dass die Organisation (aber auch Politik insgesamt) ihr Leistungsspektrum stärker in den Vordergrund rückt und dieses an den Bedürfnissen der Mitglieder, nicht an dem der Funktionäre misst. Dabei geht es – wie gesagt - auch um die „langfristige und stetige Verfolgung politischer Konzepte einerseits und die Integrierung und Überzeugung sowohl der politischen Institutionen wie der Bürger andererseits“ (Jäger 1992).

Diese Trias ist nicht perfekt und sie konzentriert sich auf die organisationale Ebene beim Thema Führung in Parteien. Aber die berühmte Quadratur des Kreises als perfekte Lösung funktioniert freilich gar nicht. Vielleicht ist das der leidige Zustand jedes jungen Forschungszweiges; vielleicht hat es aber auch damit zu tun, dass Führung zu den Kernelementen und –qualifikationen im harten Politikgewerbe darstellt und vielfach nicht in der Öffentlichkeit, sondern im Arkanbereich der Macht stattfindet. Wissenschaft findet dorthin kaum Zutritt – allenfalls mit weichen Methoden der beobachtenden Teilnehmers und der lockeren Interpretation.

## Literatur

- Alemann, Ulrich von/Heinze, Rolf G./Schmid, Josef, 1998: Parteien im Modernisierungsprozeß, Zur politischen Logik der Unbeweglichkeit, in: APuZ 1-2/1998, 29-36.
- Ulrich von Alemann / Josef Schmid: Die Gewerkschaft ÖTV. Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik. Baden-Baden 1998.
- Blondel, Jean (1987): Political Leadership: Towards a General Analysis. London.
- Bösch, Frank / Brandes, Ina (2005): Die Vorsitzenden der CDU. Sozialisation und Führungsstil. In: Forkmann, Daniela / Schlieben, Michael (Hrsg.): Die Parteivorsitzenden der Bundesrepublik 1949-2005. Wiesbaden, S. 23-63.
- Bogumil, Jörg/Schmid, Josef (2001): Politik in Organisationen: Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele, Opladen
- Burgenmeister, Benjamin (2008): Die ersten beiden Regierungsjahre der Kanzler Gerhard Schröder und Angela Merkel. Ein Vergleich der Regierungsstile anhand von Kriterien der Kanzlerdemokratie. Magisterarbeit, Tübingen.
- Burns, James McGregor (1978): Leadership. New York.
- Burns, James McGregor (2003): Transforming Leadership. A New Pursuit of Happiness. New York.
- Ellwein, Thomas (1970): Regierung und Verwaltung 1: Regierung als politische Führung. Stuttgart.
- Fliegau, Mark T. / Kießling, Andreas / Novy, Leonard (2008): Leader und Follower – Grundzüge eines inter-personalen Ansatzes zur Analyse politischer Führungsleistung. In: Zeitschrift für Politikwissenschaft 18 (4), S. 399-421.
- Forkmann, Daniela/ Schlieben, Michael (2005): Die Parteivorsitzenden in der Bundesrepublik Deutschland 1949 – 2005. Wiesbaden.
- Glaab, Manuela (2007): Politische Führung als strategischer Faktor. In: ZPol 17 (2), S.303-332.
- Grande, Edgar (2000): Charisma und Komplexität. Verhandlungsdemokratie, Mediendemokratie und der Funktionswandel politischer Eliten. In: Werle, Raymund / Schimank, Uwe (Hrsg.): Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit. Frankfurt a.M., S. 297-319.

- Grasselt, Nico / Stock, Alexander (2005): Demokratie braucht Reformer – Reformen brauchen Demokratie, Ein Essay-Beitrag im Rahmen des Aufsatzwettbewerbes "Politische Führung in der Demokratie" der Herbert-Quandt-Stiftung. Duisburg.
- Grasselt, Nico / Korte, Karl-Rudolf (2007): Führung in Politik und Wirtschaft. Instrumente, Stile und Techniken. Wiesbaden.
- Hartmann, Jürgen (2007): Persönlichkeit und Politik. Wiesbaden.
- Helms, Ludger (2005): Regierungsorganisation und politische Führung in Deutschland. Wiesbaden.
- Helms, Ludger (2000): Politische Führung als politikwissenschaftliches Problem. In: Politische Vierteljahresschrift (3), S. 411- 434.
- Holtmann, Everhard (2008): Einleitung: Entscheiden unter Bedingungen von Unsicherheit. Zur Reichweite von institutionell basierter politischer Führung. In: Holtmann, Everhard / Patzelt, Werner J. (Hrsg.): Führen Regierungen tatsächlich? Zur Praxis gouvernementalen Handelns. Wiesbaden, S. 7-19.
- Jäger, Wolfgang (1992): Fernsehen und Demokratie. Scheinplebiszitäre Tendenzen und Repräsentation in den USA, Großbritannien, Frankreich und Deutschland. München.
- Kepplinger, Hans Mathias / Maurer, Marcus (2005): Abschied vom rationalen Wähler. Warum Wahlen im Fernsehen entschieden werden. Freiburg / München.
- Korte, Karl-Rudolf / Hirscher, Gerhard (Hrsg.) (2000): Darstellungspolitik oder Entscheidungspolitik? Über den Wandel von Politikstilen in westlichen Demokratien. München, S. 172-192.
- Korte, Karl-Rudolf (2001): Was kennzeichnet modernes Regieren? Regierungshandeln von Staats- und Regierungschefs im Vergleich. In: APUZ 5/2001, S. 3-13.
- Korte, Karl-Rudolf (2002): Führung in der Politik. CAP Info Newsletter vom 19. Januar 2002. München.
- Korte, Karl-Rudolf / Fröhlich, Manuel (2004): Politik und Regieren in Deutschland. Strukturen, Prozesse, Entscheidungen. Paderborn.
- Lösche, Peter: „Politische Führung“ und Parteivorsitzende. Einige systematische Überlegungen. In: Forkmann, Daniela / Schlieben, Michael (Hrsg.): Die Parteivorsitzenden der Bundesrepublik 1949-2005. Wiesbaden, S. 349-368.

- Murswieck, Axel (1991): Führungsstile in vergleichender Perspektive. In: Hartwich, Hans- Hermann / Wewer, Göttrik (Hrsg.): Regieren in der Bundesrepublik 2: Formale und informale Komponenten des Regierens. Opladen, S. 81-95.
- Niclauß, Karlheinz (2004): Kanzlerdemokratie. Regierungsführung von Konrad Adenauer bis Gerhard Schröder. Paderborn.
- Oeltzen, Anne-Kathrin / Forkmann, Daniela: Charismatiker, Kärner und Hedonisten. Die Parteivorsitzenden der SPD. In: Forkmann, Daniela / Schlieben, Michael (Hrsg.): Die Parteivorsitzenden der Bundesrepublik 1949-2005. Wiesbaden, S. 64-118.
- Schmid, Josef (1990): Die CDU. Organisationsstrukturen, Politiken und Funktionsweisen einer Partei im Föderalismus. Opladen.
- Schmid, Josef (2005). Politische Führung. In: Althaus, Marco / Geffken, Michael / Rawe, Sven (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs. Public Affairs und Politikmanagement, Bd. 1. Berlin u.a., S. 251-252.
- Schmid, Josef; Zolleis, Udo (2005): Zwischen Anarchie und Strategie. Der Erfolg von Parteiorganisationen. Wiesbaden.
- Stoiber, Michael (2008): Politische Führung und Vetospieler. Einschränkungen exekutiver Regierungsmacht. In: Holtmann, Everhard / Patzelt, Werner J. (Hrsg.): Führen Regierungen tatsächlich? Zur Praxis gouvernementalen Handelns. Wiesbaden, S. 35-57. Tsebelis, George (2001): Veto Players. How Political Institutions Work. New York.
- Ulrich von Alemann / Josef Schmid (1998): Die Gewerkschaft ÖTV. Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik. Baden-Baden.
- Walter, Franz (2006): Sinnkrise im System: Wie Politik und Parteien implodieren. SPIEGEL ONLINE, 21. September 2006, 12:21 Uhr
- Walter, Franz (1997): Führung in der Politik. Am Beispiel sozialdemokratischer Parteivorsitzender. In: Zeitschrift für Politikwissenschaft (4), S. 1287-1336.
- Weibler, Jürgen (2001): Personalführung. München.
- Weinacht, Paul-Ludwig (1995): Die politische Person und das Persönliche an der Politik. In: Ballestrem, Karl Graf (Hrsg.): Sozialethik und politische Bildung, Paderborn, S. 55-75.