

Bundeskanzler und Parteiführer – zwei Rollen im Konflikt? Parteiendemokratie, Parteivorsitz und politische Führung*

Henrik Gast

Unbestritten ist, dass für einen Bundeskanzler die Partei eine grundlegende Ressource darstellt. Einprägsam formulierte *Stephen Padgett*, dass sie der Schlüssel für einen Regierungschef sei, um seine durch die Verfassung bereitgestellte Macht in politische Autorität zu transformieren.¹ Um in Wahlkampfzeiten zu reüssieren, mag zwar der plebisizitäre Anklang bei der Bevölkerung entscheidend sein; doch ist der Kanzler einmal gewählt, stellt die Partei (neben der ihn tragenden Bundestagsfraktion) seine größte Machtgrundlage dar. Hat er in dieser Arena seine Unterstützung verspielt, wird es für ihn schwer, dauerhafte Unterstützung für seine Regierungspolitik zu erlangen. Die entscheidende Frage, die aus dieser allseits diagnostizierten Schlüsselstellung der Parteien folgt, ist, ob der Bundeskanzler diese Handlungsressourcen nur wahren kann, indem er den Parteivorsitz mit der Rolle des Regierungschefs verbindet. Die Amtsführungen von *Konrad Adenauer* über *Willy Brandt* bis *Helmut Kohl*, die in dieser Rollenkumulation agiert haben, mögen diese These nahe legen. Umgekehrt würde dies bedeuten, dass eine Ämtertrennung zu einer Schwächung des Bundeskanzlers und zu einer Einschränkung seines Handlungsradius führt. Bezeichnend ist hierfür die Feststellung von *Helmut Schmidt*, der es in seinen Memoiren als einen grundlegenden Fehler seiner Kanzlerschaft bezeichnet hat, dass er nicht beizeiten nach dem Amt des Parteichefs gegriffen, sondern dieses *Willy Brandt* überlassen habe.²

Die bisherige politikwissenschaftliche Forschung hat sich dieser Frage kaum angenommen. Allenfalls beiläufige Anmerkungen finden sich in diversen Darstellungen. Uneindeutig bleibt *Karlheinz Niclauß*, der feststellt, dass die „enge Verbindung zwischen dem Amt des Bundeskanzlers und der Führung der größten Regierungspartei“ zur Kanzlerdemokratie gehört, allerdings offen lässt, auf welchen Wegen der Bundeskanzler die Unterstützung in den eigenen Reihen sicherstellen sollte.³ Für *Karl Dietrich Bracher* zeigt hingegen der „Fall Erhard“, dass es unabdingbar ist, dass Partei- und Regierungsführung in einer Hand liegen, damit das parlamentarische Regierungssystem wirklich funktionieren kann.⁴ Abwägender

* Für Anmerkungen und Kritik zu einer früheren Version dieses Aufsatzes bin ich *Martin Sebaldt*, *Uwe Kranenpohl*, *Ondřej Kalina*, *Gerhard Hopp*, *Benjamin Zeitler* und *Margrit Gast* zu Dank verpflichtet. Für die Anregung, über die duale Führung – im Sinne einer Kooperation zwischen dem Bundeskanzler und dem Parteivorsitzenden – als eigenständigen Modus der politischen Führung nachzudenken, danke ich *Uwe Kranenpohl*, der mich während einer Tutzinger Tagung auf diesen Gedanken brachte.

1 Vgl. *Stephen Padgett*, The Chancellor and his Party, in: *ders.* (Hrsg.), Adenauer to Kohl. The Development of the German Chancellorship, Washington D. C. 1994, S. 44 – 77, S. 44.

2 Vgl. *Helmut Schmidt*, Weggefährten. Erinnerungen und Reflexionen, 3. Auflage, Berlin 1996, S. 446.

3 Vgl. *Karlheinz Niclauß*, Kanzlerdemokratie. Regierungsführung von Konrad Adenauer bis Gerhard Schröder, 2. Auflage, Paderborn u.a. 2004, S. 79.

4 Vgl. *Karl Dietrich Bracher*, Die Kanzlerdemokratie, in: *Richard Löwenthal / Hans-Peter Schwarz* (Hrsg.), Die zweite Republik. 25 Jahre Bundesrepublik Deutschland – eine Bilanz, Stuttgart 1974, S. 179 – 202, S. 196.

formuliert etwa *Gordon Smith* seine Hypothese, dass eine mögliche Ämtertrennung vorteilhaft („beneficial“) ausfallen kann: „[T]he chancellor is left free to devote his energies to directing government leaving the party leader to concentrate on managing the party.“⁵ Gefahren sieht er darin, dass die Verbindung des Bundeskanzlers zur Partei abreißt und seine Machtbasis dadurch erodiert. *Renate Mayntz* stellt fest, dass die zeitweise erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen *Helmut Schmidt* und *Willy Brandt* gezeigt habe, dass die Rollentrennung durchaus erfolgreich verlaufen könne.⁶ Auch *Peter Haungs* will sich der generellen These, dass eine Ämtertrennung in jedem Falle negativ zu bewerten sei, nicht anschließen, sondern neigt zu einer differenzierten, fallorientierten Position.⁷

Wohl am intensivsten hat sich bisher *Jean Blondel* mit dem Verhältnis zwischen der Exekutive und der sie stützenden Parteien befasst. Er favorisiert eine Rollenkumulation zwischen beiden Ämtern, um einen möglichst störungsfreien Regierungsprozess zu ermöglichen, allerdings nur unter bestimmten Bedingungen.⁸ Insgesamt hat die politikwissenschaftliche Forschung zu dieser Frage noch kein elaboriertes Analysekonzept entwickelt: „Despite its widely acknowledged relevance, the relationship between chief executives and their parties has been largely neglected by party scholars, which is not least reflected in the scarcity of major research hypotheses and frameworks for analysis.“⁹ Negativ fällt vor allem ins Gewicht, dass bisher kaum kontextorientierte Hypothesen formuliert wurden – die also nähere Auskunft darüber geben, unter welchen Bedingungen eine Rollenkumulation oder eine Rollentrennung Vorteile erbringt.¹⁰ Im folgenden Beitrag sollen Ergebnisse der soziologischen Gruppenforschung und der Betriebswirtschaftslehre für die politikwissenschaftliche Führungsforschung fruchtbare gemacht werden. Vor allem unter dem Begriff der „dualen Führung“ finden sich in der Führungsforschung Befunde, die auf politikwissenschaftliche Fragestellungen übertragen werden können.¹¹

- 5 *Gordon Smith*, The Resources of a German Chancellor, in: *West European Politics*, 14. Jg. (1991), H. 2, S. 48 – 61, S. 52.
- 6 Vgl. *Renate Mayntz*, Executive Leadership in Germany: Dispersion of Power or „Kanzlerdemokratie?“, in: *Richard Rose / Ezra N. Suleiman* (Hrsg.), Presidents and Prime Ministers, 2. Auflage, Washington D. C. 1981, S. 139 – 170, S. 149.
- 7 Vgl. *Peter Haungs*, Kanzlerprinzip und Regierungstechnik im Vergleich: Adenauers Nachfolger, in: *APuZ*, B 39 (1989), S. 28 – 39, S. 35 f.
- 8 Vgl. *Jean Blondel*, Party Government: Normative and Empirical Aspects, in: *Matti Wiberg* (Hrsg.), The Political Life of Institutions. Scripta in honorem professoris Jaakko Nousiainen sexagesimum annum complettis, Jyväskylä 1991, S. 89 – 109. Als Bedingungen für eine Rollensynthese führt *Blondel* auf, dass erstens persönliche und informelle Verbindungen zwischen der Partei und der Regierung vorhanden sein sollten, zweitens die Partei geeint sein soll und drittens keine Koalitionsregierung vorliegt (ebenda, S. 104).
- 9 *Ludger Helms*, „Chief Executives“ and their Parties: the Case of Germany, in: *German Politics*, 11. Jg. (2002), H. 2, S. 146 – 164, S. 147.
- 10 Auch *Jean Blondel*, a.a.O. (Fn. 8), S. 89, beklagt dieses Forschungsdefizit: „There is a third problem, moreover, which is truly crucial for the overall arrangements of the executive: should the national government be tightly linked or not to a party, or a number of parties, supporting this government? Despite its importance, the question of has not so far been truly discussed, let alone conclusively answered. It is remarkable that these matters should not have been regarded as deserving closer examination.“
- 11 Ein zentrales Ergebnis der Führungsforschung im Bereich der Gruppenforschung ist, dass unter bestimmten Rahmenbedingungen derjenige einer Gruppe, der für die Erfüllung der Gruppenaufgabe sorgt (Tüchtigkeitsführer), nicht automatisch derjenige ist, der die meiste Beliebtheit erfährt

1. Funktionenorientiertes Führungsverständnis

Die Frage, ob ein Bundeskanzler gleichzeitig Parteivorsitzender sein sollte, fällt in den Kernbereich der Forschung über politische Führung. Auf das hier interessierende Phänomen der dualen und unipersonalen Führung bezogen ist es hilfreich, den oszillierenden Begriff der Führung auf seine Funktionen zurückzuführen.¹² Als Hauptfunktionen ergeben sich die Lokomotion (Zielerreichung) und die Kohäsion der Gruppe (Integration).¹³ Gemäß diesem durch die Systemtheorie beeinflussten Verständnis muss Führung dafür Sorge tragen, dass Ziele innerhalb der relevanten Bezugsgruppe formuliert werden, die eine Adaption an eine sich ändernde Umwelt ermöglichen und gleichzeitig die interne Integration durch die Berücksichtigung der gruppenspezifischen Normen und Werte nicht gefährden. Zwar sollte man nicht der Versuchung anheim fallen, Führungsfunktionen ausschließlich beim Bundeskanzler und dem Parteivorsitzenden zu lokalisieren, da jedes Fraktionsmitglied oder jedes Parteimitglied aus soziologischer Perspektive zu der Erfüllung dieser Gruppenfunktionen beiträgt – etwa, indem es auf die Einhaltung von Werten, Normen und Regeln pocht, gewisse Themen auf die Agenda setzt und damit die Anpassung an die Umwelt forciert oder in verschiedensten Weisen für emotionalen Ausgleich sorgt.¹⁴ Wenn in Organisationen Führungsfunktionen jedoch formalisiert werden, richten sich die Erwartungen auf diese Person, so dass Defizite der Führungsleistungen nicht problemlos durch informelle Führer kompensiert werden können. Der Bundeskanzler hat daher, wenn er gleichzeitig Parteivorsitzender ist, sowohl in der Arena „Regierung“ als auch in der Arena „Partei“ einen entscheidenden Anteil zur Stabilisierung der sozialen Systeme zu leisten – und dies wird von ihm auch erwartet. Ein Bundeskanzler wird also dann beide Rollen zugleich ausüben

(Beliebtheitsführer). Zwischen der Ausrichtung der Gruppe auf die Aufgabenerfüllung und dem sozio-emotionalen Ausgleich können Spannungen entstehen, die teilweise durch die funktionale Aufteilung der Führungsaufgaben – im Führungsdual – gelöst werden. Einen hervorragenden Überblick zum Themenfeld der dualen Führung liefert *Klaus Paschen*, Stichwort „Duale Führung“, in: *Alfred Kieser / Gerhard Reber / Rolf Wunderer* (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Spalte 250 – 256. Das Führungsdual hat ursprünglich analysiert *Robert F. Bales*, Task Roles and Social Roles in Problem-Solving Groups, in: *Bruce J. Biddle / Edwin J. Thomas* (Hrsg.), Role Theory: Concepts and Research, New York 1966, S. 254 – 262; siehe auch *Robert F. Bales / Philip E. Slater*, Role Differentiation in Small Decision-Making Groups, in: *Cecil A. Gibb* (Hrsg.), Leadership. Selected Readings, Harmondsworth 1969, S. 255 – 276. Im deutschsprachigen Raum ist von zentraler Bedeutung das Werk von *Peter Robert Hofstätter*, Gruppendynamik, Hamburg 1971. Den politikwissenschaftlichen Kontext stellt stärker her *Sidney Verba*, Small Groups and Political Behavior: A Study of Leadership, 5. Auflage, Princeton / New Jersey 1972, S. 143 – 160.

12 Vgl. etwa zu einem funktionalen Verständnis von Führung: *Niklas Luhmann*, Funktionen und Folgen formaler Organisation, 2. Auflage, Berlin 1972, S. 206 – 209. Hilfreiche Übersichten über alternative Definitionen von Führung bieten die Standardwerke: *Oswald Neuberger*, Führen und Führen lassen, 6. Auflage, Stuttgart 2002, S. 2 – 56, und *Gary Yukl*, Leadership in Organizations, 6. Auflage, Upper Saddle River / New York 2006, S. 2 – 9.

13 Auf diese beiden Funktionen hat etwa hingewiesen: *Günther Wiswede*, Stichwort „Führungsrollen“, in: *Alfred Kieser / Gerhard Reber / Rolf Wunderer* (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 11), Spalte 826 – 839, Spalte 829. Auch in stärker analytischen politikwissenschaftlichen Darstellungen findet sich diese Trennung: *Hans Peter Fagagnini*, Was soll denn politische Führung?, in: ZPol, 47. Jg. (2000), H. 3, S. 274 – 292, S. 276 – 279.

14 Vgl. zu dieser Bemerkung *Niklas Luhmann*, a.a.O. (Fn. 12), S. 208.

(können), wenn in beiden Systemen Stabilität erreicht werden kann, aber die Rollen trennen (müssen), wenn dies nicht möglich ist.

2. Der Regierungschef und seine Partei: eine komplexe Beziehung

Innerhalb der Rollenbeziehungen lassen sich verschiedene Konflikttypen unterscheiden: Strukturell und damit unabhängig vom jeweiligen Amtsinhaber ist ein Inter-Rollen-Konflikt zwischen dem Bundeskanzler und dem Parteivorsitzenden gegeben. Je mehr zu diesem ein Personen-Rollen-Gegensatz hinzutritt, desto schwerwiegender werden die Integrationsdefizite ausfallen.

2.1. Der strukturelle Konflikt zwischen zwei Rollen

Eine Rolle ist gemäß einer gängigen Definition das „vorweggenommene Einverständnis zur Standardisierung des Verhaltens“¹⁵. Sie stellt einen „Satz schematisierter Handlungsanweisungen“ bereit, „der nicht an die einzelne Person, sondern an den Typus adressiert ist“. Dabei gilt, dass sich der Einzelne den durch die Bezugsgruppen bereitgestellten Erwartungshaltungen nicht ohne entsprechende Sanktionen entziehen kann.¹⁶ Die Rollentheorie hat sich intensiv der Konflikte angenommen, die zwischen verschiedenen Rollen entstehen können (Inter-Rollen-Konflikte).¹⁷ Die These lautet, dass sich die Rollen des Regierungschefs und des Parteichefs in jeweils unterschiedlich strukturierten Handlungssystemen befinden, in denen jeweils Zielerreichung und sozialer Zusammenhalt zu gewähren ist, woraus Führungs dilemmata für den Bundeskanzler resultieren: Was der Rolle des Bundeskanzlers entspricht und hier schlüssig und rollenkompatibel erscheinen mag, kann in der Rolle des Parteichefs dysfunktionale und desintegrative Wirkungen haben. Damit werden aus zwei verschiedenen Bezugssystemen widersprüchliche Erwartungen an den Bundeskanzler und Parteivorsitzenden in einer Person gestellt, die zu Handlungskonflikten führen können:

(1) *Konflikt durch unterschiedliche kommunikative Bezugsgruppen*: Ein Parteiführer nimmt eine auf Integration einer spezifischen Gruppe angelegte Funktion wahr und muss die oft heterogenen Wünsche verschiedener Strömungen vereinen. Seine Kommunikation richtet sich vor allem an die Parteimitglieder, denen bei aller Heterogenität das Verbindende – die Gruppenidentität – verdeutlicht werden muss, damit auf diese Weise Gruppenloyalität entsteht. Die Person, die die Rolle des Bundeskanzlers einnimmt, muss abweichend vom Parteiführer kommunizieren, da sie in der Regel einer Koalitionsregierung vorsteht und daher weniger scharf die parteiprogrammatischen Vorstellungen artikulieren kann. Themen, die

¹⁵ Dieses und die beiden folgenden Zitate stammen aus *Oswald Neuberger*, Stichwort „Führungstheorien – Rollentheorie“, in: *Alfred Kieser / Gerhard Reber / Rolf Wunderer* (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 11), Spalte 979 – 993, Spalte 980.

¹⁶ Vgl. *Ralf Dahrendorf*, *Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*, 16. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 39.

¹⁷ Eine prägnante Einführung in die Rollentheorie im Rahmen der Führungsforschung bietet *Oswald Neuberger*, a.a.O. (Fn. 12), S. 313 – 388. Auch auf die Rollenkonflikte geht die Darstellung ein (S. 321 – 326).

für die Partei wichtig sind, aber aufgrund von externen Restriktionen nicht umgesetzt werden können (zum Beispiel wegen des Koalitionspartners), können von einem Parteivorsitzenden unablässig gefordert werden – nicht jedoch von einem Bundeskanzler, der gleichzeitig Parteivorsitzender ist, da er sonst seine Glaubwürdigkeit einschränken würde. Auch Unzufriedenheit in der Partei kann durch einen „Koalitionskanzler“ weniger gut kommunikativ kanalisiert werden.

(2) *Konflikt durch Nicht-Realisierung parteiinterner Ziele:* Der Bundeskanzler steht vor der Aufgabe, die Vorgaben der Partei in Regierungspolitik zu transformieren. Da die Handlungsspielräume begrenzt sind, können die Erwartungen der Partei nicht immer befriedigt werden. So sind etwa dem Koalitionspartner, dem Bundesrat und den Vorgaben der Europäischen Union Rechnung zu tragen sowie Anliegen einflussreicher Interessengruppen zu berücksichtigen. Eine zentrale Restriktion ist dabei der Koalitionsvertrag, der den Bundeskanzler in seinem Handeln bindet.¹⁸ Die Aufgabe eines Regierungschefs, seine Partei in programmatischer Hinsicht regierungsfähig zu machen, muss somit zwangsläufig zu Enttäuschungen und emotionalen Spannungen führen.

(3) *Konflikt durch Rollenüberlastung infolge der Rollensynthese¹⁹:* Als allgemeine These lässt sich trotz vieler wirkender Hintergrundvariablen formulieren, dass die Überzeugungs- und Integrationskraft eines Bundeskanzlers steigt oder fällt, je nachdem wie viel Zeit er für die persönlichen Kontakte in der Partei aufwendet. Da die Rolle des Bundeskanzlers durch Termine im Kanzleramt, im Kabinett, auf der internationalen Ebene, mit Interessengruppen und für die Öffentlichkeitsarbeit gebunden ist, können strukturell bedingte Integrationsdefizite auftreten.

2.2. Der Konflikt zwischen Rolle und Person

Personen-Rollen-Konflikte treten auf, wenn Spannungen zwischen den Wünschen, Fähigkeiten und Interessen der Person und den externen Rollenanforderungen bestehen. Es hängt von den Persönlichkeitsdispositionen des Bundeskanzlers ab, ob er gleichzeitig Zielausrichtung und Integration gewährleisten kann. Im Folgenden wird angenommen, dass dieser Konflikttyp vor allem mit der Rolle des Parteivorsitzenden eintritt. Drei Varianten eines Personen-Rollen-Konfliktes lassen sich unterscheiden:

(1) *Konflikt durch ein parteiinternes Überzeugungsdefizit:* Bei einem so heterogenen Personenkreis wie einer Partei die „Regierungsarbeit“ überzeugend darzustellen, erfordert eine breite Anlage zur Kommunikation beim Bundeskanzler. Ein Führungsdefizit entsteht, wenn der Bundeskanzler durch seine persönliche Kommunikation und seinen Führungsstil Teile der Partei nicht zu erreichen vermag.

(2) *Konflikt durch eine parteinkompatible Interpretation der Rolle des Regierungschefs:* Da Rollen nicht starre Gebilde sind, sondern entsprechend den persönlichen Präferenzen geformt werden können, kann der Fall eintreten, dass ein Bundeskanzler aus persönlichen Motiven diese Rolle überparteilich akzentuiert. Je mehr dies passiert, desto schwerwiegen-

¹⁸ Vgl. hierzu generell: Waldemar Schreckenberger, Informelle Verfahren der Entscheidungsvorbereitung zwischen der Bundesregierung und den Mehrheitsfraktionen: Koalitionsgespräche und Koalitionsrunden, in: ZParl, 25. Jg. (1994), H. 3, S. 329 – 346, S. 329 – 332.

¹⁹ Dieser Aspekt findet sich auch bei Renate Mayntz, a.a.O. (Fn. 6), S. 149.

der werden die Integrationsdefizite innerhalb der Partei ausfallen, da ihr in kommunikativer Hinsicht nicht die nötige Aufmerksamkeit zukommt.²⁰ Je nach Ausprägung und Stärke der Rollenkonflikte bietet sich die Trennung der Rollen an, um die Persönlichkeit des Amtsinhabers und die externen Anforderungen zu vereinbaren.

(3) *Konflikt durch Policy-Differenzen:* Dieser Konflikt wird weniger durch die Art der Vermittlung als durch Differenzen hinsichtlich der programmatischen Ziele der Regierungspolitik induziert. Je weiter die persönlichen Präferenzen des Bundeskanzlers und die von Teilen seiner Partei auseinander liegen, desto höher ist das Konfliktpotential.

2.3. Rahmenbedingungen: abschwächende und verstärkende Faktoren

Diese Personen-Rollen und Inter-Rollen-Konflikte sind nicht in jeder Bundeskanzerschaft gleich stark, sondern variieren durch strukturelle und personenbezogene Faktoren.

(1) *Personenspezifische Variable der parteiinternen Akzeptanz des Bundeskanzlers:* Der Konflikt wird umso schwächer ausfallen, über je mehr Vertrauen und Akzeptanz der Bundeskanzler in der Partei verfügt. Diese Hypothese ruht auf der Annahme, dass Bezugsgruppen Abweichungen vom erwarteten Rollenverhalten bei Führungspersonen eher akzeptieren werden, wenn diese große Achtung genießen. Das Akzeptanzkapital oder „soziale Kapital“ des Akteurs bestimmt, wie stark er sich von den engen Erwartungen der Bezugsgruppe lösen kann. Kompromisse mit dem Koalitionspartner wird der Bundeskanzler desto leichter parteiintern durchsetzen können, je größer seine Akzeptanz in der Partei ist. Je weiter und intensiver die persönlichen Kontakte des Bundeskanzlers in der Partei sind, umso mehr er in der Vergangenheit den formellen und informellen Erwartungshaltungen entsprochen hat, desto stabiler wird seine innerparteiliche Absicherung sein.²¹

(2) *Strukturelle Variable der parteiinternen Identifikation mit der Regierungsaufgabe:* Je mehr die Partei des Bundeskanzlers die jeweilige Koalition nicht als notwendiges Übel, sondern als Wunschverbindung auffasst, desto eher sind die Rollenkonflikte überwindbar. Je mehr sich die Partei mit der Regierungsaufgabe identifiziert, desto weniger werden die oben genannten strukturellen Inter-Rollen-Konflikte ins Gewicht fallen, da die Parteimitglieder Verständnis für Zugeständnisse etwa an den Koalitionspartner haben werden. Als weitere Hypothese lässt sich formulieren, dass die Rollensynthese in einem größeren Koalitionsformat (Große Koalition) schwerer fällt, da von beiden Parteien die Verbindung meistens als notwendiges Übel wahrgenommen wird.

20 In der Parteienforschung wurde jüngst im internationalen Vergleich konstatiert, dass sich Regierungschefs zunehmend „präsidialer“ verhalten und an ihrer Partei vorbei regieren würden. In diesem Fall wird die Distanz zur Partei stärker aus strategischen Gründen und weniger aus einem persönlich bedingten Rollenverständnis hergestellt; dennoch tritt hier ebenfalls ein Konflikt zur Rolle des Parteivorsitzenden auf. Vgl. zu diesen Strategien im internationalen Vergleich: *Thomas Poguntke / Paul Webb*, The Presidentialization of Politics in Democratic Societies, in: *dies.* (Hrsg.), The Presidentialization of Politics. A Comparative Study of Modern Democracies, Oxford u.a. 2005, S. 1 – 25; *Michael Foley*, The Rise of the British Presidency, Manchester / New York 1993.

21 Dieser Aspekt gilt prinzipiell auch für die Abschwächung des Personen-Rollen-Konfliktes, jedoch wird angenommen, dass dieser Typus des Rollenkonfliktes sich gerade dadurch auszeichnet, dass hier der parteiinterne Aufbau von Akzeptanz durch sein Persönlichkeitsprofil begrenzt wird.

(3) *Personenspezifische Variable des potentiellen Wahlerfolgs:* Beide genannten Konflikte werden schwächer ausfallen, wenn der Bundeskanzler Wesentliches zur Erreichung des Organisationsziels der Partei – nämlich zum Wahlerfolg – beitragen kann. Eine Partei wird eine innere Distanz ihres Bundeskanzlers und Parteivorsitzenden zur eigenen Legitimationsbasis (Partei) akzeptieren (Personen-Rollen-Konflikt), wenn der Kanzler vor allem in Wahlkampfzeiten durch hohe Zustimmungsraten innerhalb der Bevölkerung den Gewinn von Regierungsmacht aussichtsreich gestaltet. Ein Bundeskanzler wird sich desto besser parteiintern legitimieren können, je wahrscheinlicher die Erreichung des Wahlerfolgs ist.

(4) *Strukturelle Variable der Heterogenität und Polarisierung der Partei:* Wie stark die Rollenkonflikte für den Bundeskanzler ausfallen, hängt zu einem großen Teil davon ab, wie heterogen oder homogen Partei und Fraktion sind. Je unterschiedlicher die Erwartungen schon innerhalb der Partei an eine der beiden Rollen ausfallen (Inter-Sender-Konflikt), desto schwieriger ist es, beide Ämter auszufüllen. Ein Bundeskanzler hat es also schwerer, die Partei in Ämterkumulation zu führen, wenn diese zusätzlich gespalten ist. Die Führung einer heterogenen Partei oder Fraktion bedarf größerer Aufmerksamkeit, was größere Zeitressourcen und verstärkt ausgleichende Kommunikation erfordert. Je mehr ein Parteichef durch sein Amt des Regierungschefs gebunden ist, desto schwieriger wird dieser Balanceakt.

Tabelle 1: Eine Übersicht über die Ursachen, die eine duale Führung nahelegen		
Inter-Rollen-Konflikte (strukturell)		
Unterschiedliche kommunikative Bezugsgruppen	Nicht-Realisierung partiinterner Ziele durch externe Restriktionen	Rollenüberlastung
	↓	↓
Personen-Rollen-Konflikt (Arena: Partei)		
Policy-Differenzen zwischen Regierungschef und (Teilen) der Partei	Nicht parteikompatible Interpretation des Amtes des Regierungschef qua Persönlichkeit	Geringe Überzeugungsfähigkeit durch den Führungsstil in (Teilen) der Partei
	↓	↓
Verstärkende Rahmenfaktoren		
Gruppenspezifische Faktoren		Personenspezifische Faktoren
Große Heterogenität der Partei → Verstärkung der Rollenkonflikte		Keine hohen Aussichten des Regierungschefs als Wahllokomotive zu wirken → geringe Kompensation der Rollenkonflikte
Geringe Identifikation der Partei mit der Koalition und der Regierungsaufgabe → Verstärkung der Rollenkonflikte		Eher geringe Akzeptanz des Regierungschefs in (Teilen) der Partei → geringe Kompensation der Rollenkonflikte
	↓	↓
Duale Führung als empfohlener Modus der Partei- und Regierungsführung		
Quelle: Eigene Darstellung.		

2.4. Führung durch Rollentrennung: ein Ausweg?

Aus den vorgestellten Gründen ist die Trennung der Rollen von Regierungschef und Parteivorsitz nicht als Ausnahmefall des parlamentarischen Regierungssystems einzuordnen, sondern bietet sich in bestimmten Konstellationen als Lösung funktionaler Probleme an. Wenn der Regierungschef feststellt, dass die Rollensynthese negative Wirkung hat, lassen sich die Führungskonflikte partiell auflösen, indem die Führungsarbeit aufgeteilt wird, so dass insgesamt Integration und Zielausrichtung verbessert werden. Als Vorteil für den Bundeskanzler ist zu werten, dass er sich von inneren Parteikonflikten partiell distanzieren kann, sein Image dadurch nicht belastet wird, und er die Konfliktlösung dem Parteivorsitzenden überlassen kann. Nimmt dieser die Funktion eines emotionalen Führers ein, kann sich aufgestaute Enttäuschung wieder entladen. Aus der Perspektive der symbolischen Führung ist der Vorsitzende eine zentrale Figur bei der Repräsentation der programmatischen Vorstellungen der Partei. Hinsichtlich der Funktionsweise der dualen Führung sind allerdings folgende Aspekte zu beachten:

(1) *Ergänzender Charakter der Persönlichkeiten*: Eine personale Trennung der Rollen ist nur dann sinnvoll, wenn der neue Parteivorsitzende über jene persönlichen Eigenschaften verfügt, die beim Regierungschef als Defizit erkannt wurden. Dieser Faktor ist umso wichtiger, je mehr die Differenzen auf einem internen Überzeugungsdefizit oder einem nicht parteiadäquaten Amtsverständnis des Regierungschefs beruhen.

(2) *Regierungspolitik mit Kompromisscharakter*: Allein aus der Trennung der Rollen resultiert allerdings noch nicht automatisch eine Verbesserung der Führungsleistung. Es bedarf einer sichtbaren Zusammenarbeit und inhaltlicher Kompromisse, damit die duale Führung glaubhaft wirkt.²² Wenn sie sich lediglich in der Symbolik erschöpft, wird sie begrenzte Wirkung entfalten. Dieser Faktor ist relevanter, wenn sich Konflikte durch Policy-Differenzen zwischen Regierungschef und Partei ergeben haben.

(3) *Persönliches Verhältnis*: Die Kooperation innerhalb der dualen Führung ist nur möglich, wenn eine hinreichend unbelastete und vertrauensvolle Beziehung zwischen den Akteuren besteht. Je besser das persönliche Verhältnis ist, desto weitreichender wird die duale Führung wirken können. Der Nachteil resultiert für den Bundeskanzler daraus, dass er nunmehr durch den Parteivorsitzenden einen Akteur in eine machtvolle Rolle versetzt hat, der im Prozess des Regierens als zusätzlicher Vetospieler zu berücksichtigen ist. Explizit gegen den Willen des Parteivorsitzenden wird der Bundeskanzler keine Entscheidungen treffen können.

(4) *Wahrung der Rolle des Parteivorsitzenden*: Die Ambivalenz ergibt sich daraus, dass der Parteivorsitzende als Kooperationspartner des Bundeskanzlers auftreten muss, aber nicht als dessen Lakai erscheinen darf. In diesem Fall würde der Vorsitzende in seiner Rolle gegenüber der Bezugsgruppe Partei ungläubwürdig werden und nicht zu einer höheren Akzeptanz des Bundeskanzlers in der Partei beitragen. Es würde zu Loyalitätskonflikten führen, wenn der Parteivorsitzende etwa regelmäßig an Kabinettsitzungen teilnähme.

²² Dies betont auch *Klaus Paschen*, a.a.O. (Fn. 11), Spalte 253. Wenn die Rollen des Bundeskanzlers und des Parteivorsitzenden nach einer Krisensituation getrennt werden und sich aber im Folgenden die Regierungspolitik und die Regierungskommunikation nicht der Partei annähern, dann werden die Gewinne dieser dualen Führung gering ausfallen.

(5) *Karrierestatus des Parteivorsitzenden*: Für den Bundeskanzler ist eine Rollentrennung ungefährlicher, wenn der Parteivorsitzende sein Amt als Endpunkt seiner politischen Karriere und nicht als Sprungbrett begreift. Ausgehend von der These, dass das Durchsetzungspotential des Bundeskanzlers umso höher ist, je stärker die Fraktion und die Partei auf ihn durch Mangel an Alternativen angewiesen sind, wird deutlich, dass eine Führungsfigur, die mit einer machtvollen Position wie dem Parteivorsitz betraut wird, den Handlungsradius des Bundeskanzlers auch einschränken kann. Denkbar wäre allerdings ebenso, dass die Kooperation zwischen einem älteren Bundeskanzler und einem sehr jungen Parteivorsitzenden gelingt, falls sich beide nicht als Konkurrenten um dasselbe Amt, sondern in zeitlicher Abfolge als Amtsinhaber und Amtsnachfolger wahrnehmen. In diesem Fall würde der Bundeskanzler den jungen Parteivorsitzenden aufbauen und an seinem Erfolg Interesse zeigen, während sich der Vorsitzende vom Kanzler Unterstützung für seine weitere politische Laufbahn erhofft.

3. Beispiele aus drei Kanzlerschaften

Da es in der Bundesrepublik Deutschland bisher dreimal zu der Konstellation der Rollentrennung kam, werden im Folgenden die Bundeskanzerschaften von *Ludwig Erhard*, *Helmut Schmidt* und *Gerhard Schröder* auf die Wirkungsweise der dualen Führung untersucht. Entlang den vorangestellten Überlegungen werden folgende Fragen untersucht: (1) Welche Ursachen waren für die duale Führung dominant?²³ (2) Welche Vor- und Nachteile haben sich aus dieser Führungs- und Personenkonstellation jeweils ergeben?

3.1. *Ludwig Erhard*: Der „Volkskanzler“ und die CDU

Ludwig Erhard stand lange Zeit im Schatten seines Vorgängers *Konrad Adenauer*, dem er in einem langen Kampf die Kanzlerschaft 1963 abringen konnte, zunächst jedoch nicht das Amt des Parteivorsitzenden, das *Adenauer* noch bis 1965 ausübte. Die duale Führung erfolgte nicht auf den Wunsch von *Erhard*, sondern wurde ihm durch seinen Vorgänger aufgezwungen. Vorsitzender der CDU wurde er erst 1966 – wenige Monate vor dem Ende seiner Kanzlerschaft –, als er die Bedeutung dieses Amtes erkannte und *Rainer Barzel* ihm als Rivale gefährlich wurde.²⁴

Mehr als andere Kanzler hätte *Erhard* die Unterstützung eines Parteivorsitzenden benötigt, da er selbst große Distanz zu seiner eigenen Partei wahrte. Durchaus bezeichnend ist, dass er das Amt des Parteivorsitzenden mit der Begründung ablehnte, er wolle nicht als „der Gefangene [s]einer eigenen Partei“²⁵ erscheinen. Hier tritt *Erhards* Grundeinstellung

23 Im Zentrum stehen dabei die Personen-Rollen-Konflikte, da die Inter-Rollen-Konflikte permanent vorhanden sind und daher nur verstärkende oder abschwächende Wirkung haben.

24 Die Ansicht, dass *Erhard* zusätzlich den Parteivorsitz übernahm, weil ihm *Rainer Barzel* gefährlich wurde, vertritt *Uwe Andersen*, Stichwort „Erhard, Ludwig“, in: *Udo Kempf / Hans-Georg Merz* (Hrsg.), *Kanzler und Minister 1949 – 1998. Biografisches Lexikon der deutschen Bundesregierungen*, Wiesbaden 2001, S. 231 – 241, S. 239.

25 Zitiert nach *Klaus Hildebrand*, Von Erhard zur Großen Koalition 1963 – 1969. Mit einem einleitenden Essay von *Karl Dietrich Bracher*, Reihe: Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Band 4, Stuttgart / Wiesbaden 1984, S. 34.

hervor: Interessenverbände, Parteien und Partikularinteressen waren ihm zeitlebens fremd.²⁶ Er verstand sich als ein über den Parteien stehender Volkskanzler, der dem Gemeinsinn verpflichtet war. Charakteristisch für *Erhard*s Amtsverständnis ist seine Aussage in der Regierungserklärung von 1963: „Mit seiner Wahl aber hat er [der Kanzler] sich über alle Parteiungen hinweg als Sachverwalter des ganzen deutschen Volkes zu fühlen und aus dieser Verantwortung heraus zu handeln.“²⁷

Einen weiteren Hinweis auf seine Haltung liefert die Tatsache, dass *Erhard* möglicherweise überhaupt nicht oder erst 1963 formal in die CDU eintrat, aber – wohl um diesen Makel wissend – das Eintrittsdatum auf seinem Ausweis auf 1949 zurückdatieren ließ.²⁸ Nicht ein einziges Mal suchte er als Kanzler und Vorsitzender die Bundesgeschäftsstelle der CDU auf.²⁹ Die Legitimität von *Erhard* in der eigenen Partei gründete sich auf seine lange und erfolgreiche Amtszeit als Bundesminister. Der CDU diente er als Wahllokomotive.³⁰ *Erhard* verstand seine Partei nicht als Machtbasis, sondern wollte eher an ihr und den Interessengruppen vorbei direkt mit dem Volk kommunizieren. Er war erfüllt von einer „Aversion gegen alle ‚Parteiungen‘, wie er nicht selten zu formulieren pflegte, nicht zuletzt auch gegen seine eigene“³¹. Seinem Politikverständnis entsprach es eher, auf das Gute im Individuum zu vertrauen.³² Diesem Bewusstsein entsprang das Ordnungsmodell der „formierten Gesellschaft“.³³ Die CDU trug diese programmatischen Vorstellungen nicht ohne heftiges Grollen und nur unter Berücksichtigung des aufkommenden Wahlkampfes mit. Vor allem die christliche Verankerung wurde vermisst. Als in einer Bundesvorstandssitzung *Erhard*s „formierte Gesellschaft“ thematisiert wurde, schrieb der ehemalige Fraktionsvorsitzende

- 26 Vgl. hierzu statt vieler *Heinrich Oberreuter*, Führungsschwäche in der Kanzlerdemokratie: Ludwig Erhard, in: *Manfred Mols* u.a. (Hrsg.), Normative und institutionelle Ordnungsprobleme des modernen Staates (Festschrift Hättich), Paderborn u.a. 1990, S. 214 – 234, S. 222 f.; *Klaus Hildebrand*, Ludwig Erhard: Kanzler zwischen Politik und Wirtschaft, in: Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Ludwig Erhard und seine Politik, Berlin 1997, S. 11 – 21, S. 14 ff.; *Heidrun Abromeit*, The Chancellor and Organised Interests, in: *Stephen Padgett* (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 1), S. 157 – 177, S. 163 – 166.
- 27 Zitiert nach *Klaus von Beyme*, Die großen Regierungserklärungen der deutschen Bundeskanzler von Adenauer bis Schmidt, eingeleitet und kommentiert von *Klaus von Beyme*, München 1979, S. 169 f.
- 28 Das Eintrittsdatum ist nicht eindeutig belegt. Vgl. für weitere Literaturhinweise in dieser Frage: *Frank Bösch / Ina Brandes*, Die Vorsitzenden der CDU. Sozialisation und Führungsstil, in: *Daniela Forkmann / Michael Schlieben* (Hrsg.), Die Parteivorsitzenden in der Bundesrepublik Deutschland 1949 – 2005, Wiesbaden 2005, S. 23 – 63, S. 32 f.
- 29 So die Angabe von *Frank Bösch / Ina Brandes*, a.a.O. (Fn. 28), S. 33. Vgl. zur neueren Debatte: *Rainer Blasius*, Der Professor wollte kein Parteimann sein. Ludwig Erhard ist nie der CDU beigetreten, deren Vorsitzender er kurze Zeit war, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26. April 2007, S. 3.
- 30 Vgl. *Klaus Hildebrand*, a.a.O. (Fn. 25), S. 40.
- 31 *Klaus Hildebrand*, a.a.O. (Fn. 26), S. 14.
- 32 Vgl. hierzu das von *Klaus Hildebrand* überbrachte Zitat *Erhard*s: „Ich sage ja, mit dem deutschen Volke käme ich, glaube ich, ganz gut zu Rande, d. h. mit dem menschlichen Individuum, die sind viel vernünftiger als es nach außen zum Ausdruck kommt.“ *Klaus Hildebrand*, a.a.O. (Fn. 25), S. 34.
- 33 Vgl. ausführlich zur formierten Gesellschaft: *Reinhard Opitz*, Der große Plan der CDU: die „Formierte Gesellschaft“, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, 10. Jg. (1965), Nr. 9, S. 750 – 777.

Heinrich Krone am 21. Juni 1965 in sein Tagebuch: „Mit Recht harte Kritik. Wir können nur jetzt nichts dagegen setzen, weil der Wahlkampf gewonnen sein will. [...] *Erhard* kann nie Vorsitzender der Partei werden.“³⁴

Der Personen-Rollen-Konflikt ist hier offensichtlich: Ein Bundeskanzler, der sich als Volkskanzler in einer „formierten Gesellschaft“ versteht, wird unweigerlich auf Widerstände bei Parteien und Interessengruppen stoßen. *Anton Dichtel* beklagte zum Beispiel in der Bundesvorstandssitzung vom 27. November 1964:

„Es ist notwendig, daß der Herr Bundeskanzler in einer engen Art mit der Partei, mit den Ministern und mit der Fraktion zusammenarbeitet, denn man ist hier auf Gedeih und Verderb verbunden. Ich kann mir denken, daß es vielleicht den einen oder anderen kitzeln wird, von einem sogenannten Volkskanzler zu sprechen. Es gibt bestimmte Erscheinungen in Frankreich, aber für den Volkskanzler dieser Art, der etwas neben der Partei steht, ist bei uns nach meiner Auffassung kein Raum.“³⁵

Aufgrund persönlicher Wert- und Ordnungsvorstellungen entsagte *Erhard* zunächst dem Amt des Parteivorsitzenden und konnte es später, als er es formal antrat, nicht ausfüllen. Die negativen Auswirkungen seines Politikverständnisses, das die „solidarischen und kollektiven Züge der Parteidemokratie und des Parlamentarismus“³⁶ verkannte, waren nur schwer wettzumachen.

Hinsichtlich der Rahmenfaktoren zeigt sich, dass *Erhards* fehlgeleitetes Amtsverständnis durch seine Erfolge als „Wahllokomotive“ und durch die ihm gezollte Anerkennung als erfolgreicher Wirtschaftsminister kompensiert wurde. Allein die Tatsache, dass ihn die Fraktion gegen den Willen *Adenauers* zum Bundeskanzler kürte, belegt, dass *Erhard* viel Unterstützung in Fraktion und Partei genoss. Diese waren allerdings in seiner Ära hinsichtlich der Außenpolitik in Atlantiker und Gaullisten gespalten, und es gelang ihm auch durch seine eigene Positionierung nicht, integrierend zu wirken. Umso dringender hätte *Erhard* die Unterstützung eines Parteiführers gebraucht, der der Partei die nötige Aufmerksamkeit gewidmet hätte und hinreichend mit ihr vernetzt gewesen wäre.

Erhard stand zunächst vor der Schwierigkeit, mit dem Parteiführer *Adenauer* kooperieren zu müssen, der ihn als Wirtschaftsminister unterstützt, aber als Bundeskanzler für untauglich gehalten hatte, da er nicht glaubte, dass er „für die politischen Fragen dasselbe Verständnis aufbringt“³⁷. Es war für ihn hinderlich, dass *Adenauer* in seiner Funktion als Parteivorsitzender, aber auch in der nachfolgenden Zeit indirekt gegen ihn arbeitete.³⁸ Wie angeführt kann eine duale Führung nur gelingen, wenn sich die beiden Führungspersonen ergänzen und freiwillig kooperieren. Dies war bei dem Duo *Erhard* und *Adenauer* nicht der

³⁴ *Heinrich Krone*, Tagebücher. Zweiter Band: 1961 – 1966, bearbeitet von *Hans-Otto Kleinmann*, Düsseldorf 2003, S. 386.

³⁵ *Anton Dichtels* Wortbeitrag in der CDU-Bundesvorstandssitzung vom 27. November 1964, protokolliert in: *Günther Buchstab* (Bearb.), *Adenauer*: „Stetigkeit in der Politik“. Die Protokolle des CDU-Bundesvorstands 1961 – 1965, Düsseldorf 1998, S. 770.

³⁶ *Heinrich Oberreuter*, a.a.O. (Fn. 26), S. 227.

³⁷ Vgl. *Adenauers* Wortbeitrag in der CDU-Fraktionssitzung vom 23. April 1963 in: *Corinna Franz* (Bearb.), Die CDU/CSU-Fraktion im Deutschen Bundestag. Sitzungsprotokolle 1961 – 1966. Erster Teilband September 1961 – Juli 1963, Düsseldorf 2004, S. 661.

³⁸ Vgl. grundlegend zu dem schwierigen Verhältnis *Daniel Koerfer*, Kampf ums Kanzleramt: *Erhard* und *Adenauer*, neu eingerichtete Ausgabe, Berlin 1998.

Fall. Als *Erhard* 1966 das Parteiamt von *Adenauer* übernahm, antizipierte er nicht, dass sein Führungsstil für den Regierungschef einer Parteidemokratie schon problematisch, aber mit den Anforderungen an einen Parteivorsitzenden vollkommen inkompabil war. Dieses Defizit hätte er ausgleichen können, wenn er den Parteivorsitz nicht angenommen und stattdessen die Unterstützung eines integrativ wirkenden, mit viel Akzeptanzkapital ausgestatteten Parteivorsitzenden – etwa *Rainer Barzel*³⁹ – gesucht hätte. Dieser Einschätzung folgt auch *Barzel* selbst:

„*Erhard* wollte ‚Volkskanzler‘ sein, gestützt auf das direkte Mandat der für ihn günstigen Volonté générale – oberhalb der Querelen, Bedürfnisse und Erschwernisse durch Funktionäre, Statuten, Parteien und ähnliche ‚störende‘ Faktoren, die seiner Ansicht nach mehr hinderten als hülften. Der so dachte und fühlte, machte einen Fehler gegen sich selbst, als er sich so bedrängen ließ, Parteivorsitzender zu werden, um so seine Kanzlerschaft zu sichern. Ich riet ihm ab, weil er die Partei nicht kannte; er so nicht sicherer, sondern – in ihm fremden Gelände – gefährdeter werde; er sich selbst eine Achillesferse zulege und seinen Feinden offensichtlich ...“⁴⁰

Die negativen Auswirkungen des Politikverständnisses *Erhards* hätten gemindert werden können, wenn er gezielt Allianzen mit Meinungsführern in seiner Partei gesucht und gepflegt hätte, die seine Rolle in der Partei (teilweise) übernommen und seine Rolle als Bundeskanzler dort abgesichert hätten.⁴¹ Aufgrund seiner Distanz zu allen Machtfragen suchte er diese Allianzen nicht und vergab damit die Möglichkeit, dauerhafte Legitimität – jenseits der Anziehungskraft des Volkskanzlertums – in seiner Partei zu erwerben. Die duale Führung wäre für den Bundeskanzler *Erhard* bei den Rollen-Konflikten ein zu empfehlender Modus gewesen.

3.2. Helmut Schmidt und die SPD

Für die Aufgabenteilung mit *Willy Brandt* entschied sich *Helmut Schmidt*, wie aus seinen Memoiren hervorgeht, weil ihm das Amt des Regierungschefs als „ohnehin überwältigende[] Arbeit und Verantwortung“⁴² erschien. Ein Grund für die Rollenaufteilung war demnach zunächst die Rollenüberlastung. Im Vergleich zu dem weiteren Grund – dem Personen-Rollen-Konflikt in Form eines innerparteilichen Überzeugungsdefizits aufgrund der Persönlichkeitsdispositionen – mag dieser Aspekt weniger wichtig sein. *Helmut Schmidts* hohe Anerkennung in der Öffentlichkeit als problemorientierter „Macher“ konnte nicht verdecken, dass es ihm in der Partei nicht gelang, linksorientierte Strömungen zu integrieren. Aufgrund seines Erscheinungsbildes, seiner Rhetorik und Ratio war *Schmidt* nicht wie

39 Fraglich ist, ob *Barzel* und *Erhard* unter diesen Umständen ein Verhältnis hätten aufbauen können, in dem nicht die Konkurrenz, sondern die Kooperation dominant gewesen wäre.

40 *Rainer Barzel*, Im Streit und umstritten. Anmerkungen zu Konrad Adenauer, Ludwig Erhard und den Ostverträgen, Frankfurt am Main / Berlin 1986, S. 65.

41 Auch *Heinrich Oberreuter* betont, dass es in *Erhards* Hand gelegen hätte, die politischen Nebenzentren wenigstens zum Teil auszutrocknen – etwa mittels der Kabinetteinbindung. Daneben hätte er sich mehr um die Partei und die Fraktion kümmern müssen. Vgl. *Heinrich Oberreuter*, a.a.O. (Fn. 26), S. 233.

42 *Helmut Schmidt*, a.a.O. (Fn. 2), S. 446.

sein charismatischer Vorgänger in der Lage, die Partei zu überzeugen.⁴³ Vielzitiert ist die folgende Aussage *Schmidts* in einem Interview, die hinsichtlich seines persönlichen Amtsverständnisses auskunftsreich ist:

„Gegenwärtig bin ich der leitende Angestellte der Bundesrepublik Deutschland, und alle vier Jahre haben wir eine Generalversammlung, wo einige 30 Millionen wahlberechtigte Bürger darüber abstimmen, ob ihr Unternehmen einigermaßen anständig geführt worden ist oder ob es unzureichend geführt worden ist. Und gegenüber denen habe ich mich zu verantworten, und die möchten wissen bei ihrer Regierung, woran sie sind [...].“⁴⁴

Bei diesem Vergleich mit einer Aktiengesellschaft benutzte er Vokabeln, die zur emotionalen Integration einer Partei wie der SPD nicht zweckdienlich waren. Treffend illustrierte *Hugo Brandt*, ein Parteilinker, das Verhältnis von *Helmut Schmidt* zur Partei:

„Jedermann weiß, daß *Schmidt* unersetztlich ist, jedenfalls zur Zeit. Jedermann weiß, daß er einer der besten Kanzler ist, die wir je hatten, vielleicht der beste ... Wenn man es von der Begeisterung zur Person her sieht, hatte sicherlich *Willy Brandt* eine höhere Zuwendung, als *Helmut Schmidt* sie je erreichen konnte. Es gibt eben Leute, die sind parteisympathischer als andere. *Schmidt* ist nicht die Verkörperung eines Programms, wie das *Brandt* einmal war. Und deshalb wird ihn die Partei auch nicht lieben können.“⁴⁵

Schmidt richtete seinen Führungsstil auf das politisch Machbare aus; visionäre Perspektiven, die entlang von gemeinsamen Grundwerten und Grundzielen integrative Wirkung hätten entfalten können, waren ihm fremd. Vor allem die Einbindung der Kräfte aus der Außerparlamentarischen Opposition in den sechziger Jahren veränderte die innere Struktur der SPD zuungunsten von *Schmidt*.⁴⁶ Mittels seiner Sachkompetenz versuchte er, die Partei rational zu überzeugen und offenbarte dabei erhebliche emotionale Bindungsdefizite. Sein „Impression-Management“ eignete sich nicht dafür, diese Gruppen in der Partei zu integrieren, wie ein Zitat von *Heidemarie Wieczorek-Zeul* zeigt: „Wenn jemand immer oberlehrerhaft auftritt, ist die Identifikation mit ihm schwerer als mit jemandem, der die Leute auch emotionell anspricht.“⁴⁷

Teile der SPD fühlten sich von *Schmidt* nicht repräsentiert und ließen ihn das auch spüren. Da das Vertrauen gering war, nahm die Kontrolle zu.⁴⁸ Als Beispiel kann die Diskussion über den „Orientierungsrahmen ‘85“ dienen, bei der die Frage der Investitionslenkung entscheidend war.⁴⁹ *Helmut Schmidt* sprach sich leidenschaftlich dagegen aus, sicher aus

43 Vgl. Wolfgang Jäger, Die Innenpolitik der sozial-liberalen Koalition 1974–1982, in: ders. / Werner Link (Hrsg.), Republik im Wandel 1974 – 1982, Die Ära Schmidt, Reihe: Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Band 5/II, Stuttgart / Mannheim 1987, S. 9 – 272, S. 12 ff.

44 Diese Aussage hat *Helmut Schmidt* in einem Zeit-Interview getroffen: Der Kanzler ist kein Volkszieher. *Helmut Schmidt* in einem kulturpolitischen Streitgespräch mit Günter Grass, Siegfried Lenz und Fritz J. Raddatz, in: Die Zeit vom 22. August 1980, Ausgabe der G+J-Textdokumentation, ohne Seitenangabe.

45 Zitiert nach Mainhardt Graf von Nayhauß, Helmut Schmidt. Mensch und Macher, Bergisch Gladbach 1988, S. 514.

46 Vgl. Thomas Saalfeld, Parteidaten und Rebellen. Eine Untersuchung zur Geschlossenheit der Fraktionen im Deutschen Bundestag (1949 – 1990), Opladen 1995, S. 316 – 320.

47 Zitiert nach Mainhardt Graf von Nayhauß, a.a.O. (Fn. 45), S. 68.

48 Thomas Saalfeld, a.a.O. (Fn. 46), S. 319, berichtet von erbitterten Reaktionen der Reformer, als Parteitagsbeschlüsse nicht umgesetzt wurden.

49 Vgl. zu den folgenden Ausführungen Wolfgang Jäger, a.a.O. (Fn. 43), S. 22 ff.

persönlicher Überzeugung (Personen-Rollen-Konflikt) und einem Verantwortungsgefühl als Regierungschef, vielleicht auch aus Rücksicht auf die FDP (Inter-Rollen-Konflikt). Immerhin votierte der SPD-Parteitag im November 1975 für die Einführung einer Meldepflicht für bestimmte geplante gewerbliche und öffentliche Investitionen. Hier zeigten sich Unterschiede zwischen Regierungspolitik und Parteiprogrammatik. Weitere große Differenzen zwischen dem Kanzler und seiner Partei traten später im Zusammenhang mit dem Nato-Doppelbeschluss auf⁵⁰, wobei deutlich wurde, dass *Schmidt*s Konflikt mit der SPD einerseits durch seinen Kommunikationstil und andererseits durch seine programmatischen Vorstellungen bedingt war.

Hinsichtlich der Rahmenfaktoren ist zu konstatieren, dass spätestens seit 1980 innerhalb der SPD die Anti-Atomkraft-Bewegung und die Friedensbewegung so stark wurden, dass die Heterogenität der Partei zu- und ihre Ausrichtung auf die Regierungsfähigkeit abnahmen, so dass die Rollenkumulation die politische Führung erschwert hätte. Kompensierend wirkte sich *Schmidt*s hohe Akzeptanz in Teilen der SPD und sein positives Image in der Öffentlichkeit aus. Aus diesen Gründen war es für ihn eine sinnvolle Option, die Aufgabe, die er nicht erfüllen konnte, *Willy Brandt* zu überlassen.⁵¹ Dieser wurde von den Parteiströmungen akzeptiert, bei denen *Schmidt* nicht ankam; in dieser Hinsicht ergänzten sich die beiden Persönlichkeiten. Diese Rollenverteilung war für *Schmidt* insofern vorteilhaft, als er sich zumindest in der Anfangsphase fern von den Parteistreitigkeiten halten konnte. Die Konflikte beeinträchtigten lange Zeit nicht unmittelbar seine Führungsautorität. Auch das persönliche Verhältnis war lange intakt. In der Rückschau betonte *Schmidt* einerseits den „großen inneren Willen zur Disziplin“⁵² des durch *Herbert Wehner* ergänzten Trios⁵³ und hob die „gemeinsame dauerhafte Führungleistung“⁵⁴ hervor. Andererseits beklagte er die Defizite dieser Führungskonstellation mit *Brandt*: „Zerrüttung ist gewiss ein übertriebenes Wort, denn es gab immer ein erhebliches Maß gegenseitiger Sympathie. Anders verhält es sich allerdings mit der Behauptung, *Brandt* habe mich gegen alle übertriebenen Angriffe innerhalb des eigenen Vereins abgeschirmt. Ich habe das nicht bemerkt.“⁵⁵

50 Vgl. *Gregor Schöllgen*, Willy Brandt. Die Biographie, München 2003, S. 221 f., S. 242 – 245.

51 Diese These haben u.a. auch vertreten: *Franz Walter*, Führung in der Politik am Beispiel sozialdemokratischer Parteivorsitzender, in: ZPol, 7. Jg. (1997), H. 4, S. 1287 – 1336, S. 1312; *Peter Lösche*, „Politische Führung“ und Parteivorsitzende. Einige systematische Überlegungen, in: *Daniela Forkmann / Michael Schlieben* (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 28) S. 349 – 368, S. 358; *Harro Stoeck*, Stichwort „Schmidt, Helmut“, in: *Udo Kempf / Hans-Georg Merz* (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 24), S. 596 – 607, S. 606.

52 Das Zitat findet sich bei *Reinhard Appel*, Interview mit Helmut Schmidt, in: *Hans Klein* (Hrsg.), Die Bundeskanzler, 4. Auflage, Berlin 2000, S. 287 – 343, S. 302.

53 *Helmut Schmidt* hielt das Bild der „Troika“ für unangemessen, denn eine Troika habe drei Zugpferde, aber nur einen Lenker. Vgl. *Schmidt*, a.a.O. (Fn. 2), S. 450.

54 Ebenda.

55 Diese Aussage stammt aus einem Spiegel-Interview: „Von den Genen her Einzelgänger“. Ex-Kanzler *Helmut Schmidt* über Gregor Schöllgens Willy-Brandt-Biografie, die Stärken und Schwächen des ehemaligen SPD-Vorsitzenden – und einen lang anhaltenden Streit der beiden Spitzengenossen um den folgenreichen Nato-Doppelbeschluss. Spiegel-Interview von Hans-Joachim Noack mit *Helmut Schmidt*, in: Der Spiegel vom 15. September 2001, Nr. 38 (abrufbar unter <http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,158684,00.html>, zuletzt geprüft am 25. April 2007).

Noch schärfer beschrieb er in einem Interview mit *Reinhard Appel* den Fehler, nicht rechtzeitig den Parteivorsitz ergriffen zu haben:

„Aus der Rückschau habe ich wahrscheinlich am Anfang einen Fehler gemacht. Ich hätte wahrscheinlich zu meinen Parteifreunden sagen müssen: ‚Ihr merkt ja, ich bin sowieso nicht besonders scharf darauf, Bundeskanzler zu werden, wenn ihr aber meint, das sei notwendig, dann muß Parteivorsitz und Kanzleramt in einer Hand liegen.‘ Das war wahrscheinlich, wenn man das aus der Rückschau betrachtet, ein ganz erheblicher Fehler. Mit manchen der Widrigkeiten, von denen ich vorhin gesprochen habe, mit den links-pazifistischen und mit den links-marxistischen Strömungen in der Partei, hätte man bei Vereinigung beider Ämter in der gleichen Hand wahrscheinlich einfacher fertig werden können, aber ganz sicher bin ich hier nicht. [...] Ich habe nicht vorhergesehen, daß *Brandt* alle diese von mir vorhin kritisierten Strömungen als Parteivorsitzender mehr oder minder gewähren lassen würde. Das habe ich nicht erwartet.“⁵⁶

Die Vorteile der dualen Führung werden dann wirksam, wenn sich das persönliche Verhältnis der Akteure positiv gestaltet. Sie kann nur so lange funktionieren, wie sich beide ihrer Interdependenz bewusst sind, ihr programmatisches Vorgehen aufeinander abstimmen und gemeinsam vertreten. Dies war am Ende der Ära *Schmidt* nicht mehr der Fall. *Schmidt* erkannte im November 1982 in einem Brief an *Brandt*: „Wir sind eben tatsächlich seit einem Jahrzehnt verschiedener Meinung über Aufgabe und nötige Gestalt der deutschen Sozialdemokratie.“⁵⁷

Bei gravierenden inhaltlichen Differenzen wirkt eine duale Führung für den Kanzler eher handlungseinschränkend, als dass seine Führungspotentiale erweitert würden. So waren beide zum Ende „erbitterte Gegner“⁵⁸ – vor allem beim Nato-Doppelbeschluss. Dennoch ist die Frage berechtigt, ob sich *Schmidt* ohne die integrative Rolle *Brandts* überhaupt so lange im Amt hätte halten und ob er die nach links driftenden Flügel hätte besser disziplinieren können als dieser. In einem persönlichen Brief schrieb *Brandt* folgende Antwort auf diese Frage an *Schmidt*: „In Wirklichkeit mußt Du selbst wissen, daß Du ohne mich kaum länger, sondern wohl eher kürzer und vielleicht mit weniger Erfolg im Amt gewesen wärst.“⁵⁹

Die Koalition wurde zum Ende immer fragiler, und daher traten neben den Vorteilen auch die Nachteile der dualen Führung deutlicher hervor. Allerdings darf diese Einsicht nicht den Blick darauf verdecken, dass der Parteivorsitzende *Brandt* lange Zeit eher eine stabilisierende Funktion für den Bundeskanzler *Schmidt* ausübte.

3.3. Der „Medienkanzler“ *Gerhard Schröder*, *Franz Müntefering* und die SPD

Gerhard Schröder hat in zwei verschiedenen Konstellationen die duale Führung ausgeübt: von 1998 bis 1999 mit *Oskar Lafontaine* als SPD-Parteivorsitzendem und von 2004 bis

56 Zitiert nach *Reinhard Appel*, a.a.O. (Fn. 52), S. 314. Jedoch hat *Helmut Schmidt* zu seiner Regierungszeit eine andere Position vertreten: *Sybille Krause-Burger* zitiert ihn mit den Worten, dass er es für einen „hanebüchenen Fehler“ gehalten hätte, wollte die SPD auf die „politische Potenz, auf die persönliche Anziehungskraft und auf die Integrationskraft *Willy Brandts* verzichten“, in: *dies.*, *Helmut Schmidt*. Aus der Nähe gesehen, Düsseldorf / Wien 1980, S. 224.

57 Zitiert nach *Gregor Schöllgen*, a.a.O. (Fn. 50), S. 245.

58 Ebenda, S. 250.

59 *Willy Brandt*, Erinnerungen. Mit den „Notizen zum Fall G“, Hamburg 2006/2007, S. 353.

2005 mit *Franz Müntefering*. Die erstgenannte Rollenverteilung führte recht schnell zu einer parteiinternen Krise, die zweite sollte eine parteiinterne Krise beheben. Die folgende Darstellung beschränkt sich auf die Zusammenarbeit zwischen *Gerhard Schröder* und *Franz Müntefering*, weil die Rollentrennung von den beiden Akteuren bewusst herbeigeführt wurde, um die Vorteile der dualen Führung zu nutzen und damit den interessanteren Analysegegenstand darstellt.

In mancher Hinsicht ähnelt die Situation *Schröders* der von *Schmidt*. Beiden fehlte es innerhalb der eigenen Partei vor allem an Überzeugungskraft. Obwohl *Schröder* eine lange Laufbahn in der SPD als Beleg dafür anführen konnte, dass es ihm nicht an Loyalität gegenüber der eigenen Partei mangelte, nahmen die Parteimitglieder ihn doch nicht als jemanden wahr, der die Kernidentität der Partei repräsentierte.⁶⁰ Der Grund für diese Distanz dürfte in der Selbstdarstellung des Kanzlers liegen, der sich zu Beginn seiner Kanzlerschaft etwa mit Brioni-Anzug und Cohiba-Zigarre oder im Kaschmirmantel für eine Lifestyle-Zeitschrift ablichten ließ⁶¹ oder als „Genosse der Bosse“ tituliert wurde und damit die Rollenerwartungen sozialdemokratischer Parteimitglieder verfehlte. Zu dem Image-Problem kamen Divergenzen hinsichtlich des Führungsstils, die die Akzeptanz *Schröders* innerhalb der Partei und Fraktion weiter reduzierten. Sowohl in politikwissenschaftlichen Analysen als auch in journalistischen Beobachtungen ist vermerkt worden, dass *Schröder* politische Vorhaben wie die „Agenda 2010“ nicht gemeinsam mit der SPD erarbeitete, sondern im Kanzleramt erstellen ließ, was Konflikte mit Partei und Fraktion hervorrufen musste.⁶² Mindestens bei zentralen Vorhaben erwarten deren relevanten Akteure, vorher informiert und befragt zu werden. Da *Schröder* dies nicht hinreichend beachtete, vergößerten sich die Widerstände gegenüber der „Agenda 2010“, aber auch gegenüber *Schröder* als Bundeskanzler und Parteivorsitzender.

Kurzfristig hatte *Schröder* mit einem Machtwort („Basta“) – vor allem öffentlichkeitswirksam – den Eindruck vermittelt, den Willen von Teilen seiner Partei brechen zu können; dabei unterschätzte er jedoch die langfristigen Folgekosten dieses Führungsstils. Der Widerstand in Teilen der SPD gegen die „Agenda 2010“ verhärtete sich zunehmend, was zum Teil in inhaltlichen Differenzen zwischen *Schröder* und Teilen der SPD wie dem Seehheimer Kreis und den Netzwerkern auf der einen Seite und den eher linken Strömungen auf der anderen Seite, zum anderen Teil in formalen Normenverletzungen des Bundeskanzlers begründet war. Wie aus journalistischen Berichten hervorgeht, reagierte *Schröder* auf Kritik oftmals emotional gereizt („Partei und Fraktion kapieren es nicht“⁶³) und brachte

60 Vgl. *Kurt Kister*, Die Macht bleibt beim Kanzler, in: Süddeutsche Zeitung vom 9. Februar 2004, S. 4.

61 Vgl. für einen Beleg *Siegfried Weischenberg*, Schröder, der „Wetten, dass...?“-Kanzler, in: Tages-Anzeiger vom 27. November 1999, S. 60.

62 Vgl. etwa *Manfred Schwarzmeier*, Schröders „Basta-Politik“ und das „dreckige Abweichlerdutzend“. Norm- und Stilverletzungen als Erosionsindikatoren politischer Macht, in: Akademie-Report. Akademie für politische Bildung Tutzing, 1/2004. S. 19 f., S. 19; *Kurt Kister*, Die Rache der Ortsvereine. Weil Kanzler Schröder erst entscheidet und dann diskutiert, hat Parteichef Schröder ein Problem, in: Süddeutsche Zeitung vom 28. April 2003, S. 4; *Günter Bannas*, König ohne Land. Je schlimmer die Krisen, desto gefestigter wurde ein einsamer Schröder, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21. Juli 2005, S. 3.

63 Zitiert nach *Konstantin von Hammerstein* u.a., Die Kanzlerkrise, in: Der Spiegel vom 15. März 2004, S. 24.

hinsichtlich der Vermittlung seines Regierungsprogramms nicht mehr die nötige politische Kraft auf, die Partei zu integrieren.

Schröder hat die SPD nicht als zentrale Ebene der Politikgestaltung verstanden und ist dafür von Partei und Fraktion mit einem nachhaltigen Vertrauensverlust bestraft worden.⁶⁴ Als abschwächender Faktor hat zunächst *Schröders* Popularität in der Wahlbevölkerung gewirkt. Als die SPD jedoch 2004 und 2005 reihenweise Landtagswahlen verlor, brach auch diese Legitimitätsstütze weg. Die innerparteiliche Krise, die mit der Abgabe des Parteivorsitzes an *Franz Müntefering* beendet werden sollte, nahm ihren Lauf.

In seinen Memoiren erkannte *Schröder* klar, dass *Münteferings* Kommunikation mit der eigenen Partei unbelasteter war:

„Bei der Vermittlung der Reformpolitik der Agenda 2010 bestätigte sich ein Grundsatz: Wenn zwei das Gleiche denken, das Gleiche aussprechen und das Gleiche tun, ist es noch lange nicht das Gleiche, weil es nämlich unterschiedlich wahrgenommen wird. Dies galt vor allem für unsere Versuche, der Partei, insbesondere ihren Funktionären, die Reformpolitik zu erklären. Der Parteivorsitzende *Franz Müntefering* war dazu besser in der Lage als der Bundeskanzler *Gerhard Schröder*, weil *Franz* nicht den Zwängen des Regierungshandelns unterworfen war und deshalb auf weniger Vorbehalte traf als ich.“⁶⁵

Während *Schröder* hier den Inter-Rollen-Konflikt betont, weisen die bisherigen Anmerkungen darauf hin, dass vor allem seine Persönlichkeit und sein Führungsstil – der nicht durch das Amt des Regierungschefs induziert war – die Konflikte mit der SPD herbeiführten. *Müntefering* war aufgrund seines Images als an Gruppenzielen der SPD orientierte und uneigennützig handelnde Führungspersönlichkeit besser in der Lage, mit Parteifunktionären während der Regionalkonferenzen zu kommunizieren. Er traf oftmals besser den richtigen Ton, als es *Schröder* vermochte. Daher war diese duale Führung von der Anlage her fruchtbar, denn *Müntefering* konnte für *Schröder* ebenso wie *Brandt* für *Schmidt* durch seine Persönlichkeit die Defizite des Bundeskanzlers ausgleichen. Im Vergleich verlief die persönliche Zusammenarbeit dieses Führungsduos sogar besser⁶⁶.

„Aber entgegen dieser Annahme [des potentiellen Machtverlusts durch die Abgabe des Parteivorsitzes] sollte sich in den nächsten Monaten herausstellen, dass mir durch den Verzicht auf einen Teil meiner Macht ein Mehr an Durchsetzungsvermögen in meiner Funktion als Bundeskanzler zuwuchs. Dies war aber nur deshalb möglich, weil wir [*Müntefering* und *Schröder*] beide vertrauenvoll unsere unterschiedlichen Aufgaben wahrnahmen und uns gegenseitig unterstützten und ergänzten. Ein solch enges Verhältnis habe ich im politischen Leben zu niemand anderem je entwickeln können.“⁶⁷

64 Vgl. *Georg Paul Hefty*, Bei *Schröder* hatte die SPD nicht viel mitzureden. Des Kanzlers Parteikarriere hatte ihren Höhepunkt schon früh überschritten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 9. Februar 2004, S. 2; ebenso: *Kurt Kister*, Mit der Partei – aber nicht für sie. *Gerhard Schröder* und die SPD, in: Süddeutsche Zeitung vom 15. November 2003, S. 2.

65 *Gerhard Schröder*, Entscheidungen. Mein Leben in der Politik, Hamburg, S. 411.

66 Allerdings ist zu berücksichtigen, dass *Schröder* und *Müntefering* in einem wesentlich kürzeren Zeitraum zusammenarbeiten mussten als *Schmidt* und *Brandt*.

67 *Gerhard Schröder*, a.a.O. (Fn. 65), S. 410.

Obwohl belegt ist, dass sich *Schröder* auch hin und wieder halböffentliche über *Müntefering* lustig machte und ihm dadurch eine Rangfolge zu verstehen gab⁶⁸, war das Verhältnis zwischen beiden nach derzeitiger Quellenlage überaus vertrauensvoll. Dabei bemühte sich *Schröder* durchaus, den nunmehr neuen Parteichef für sich einzunehmen und lobte ihn immer wieder demonstrativ in aller Öffentlichkeit oder zeigte ihm durch andere Gesten seine Wertschätzung.⁶⁹ Als Vorteil für *Schröder* erwies sich, dass *Müntefering* keine Karriereambitionen zeigte, sondern immer großen Wert auf Kooperation legte. So präsentierte er sich in der Fußball-Metaphorik als uneigennütziger Mitspieler: „Ich muß nicht die Tore schießen. Wenn wir anschließend gewinnen, dann ist mir das recht.“⁷⁰

Teilweise ist die Loyalität und Nähe *Münteferings* zum Kanzler allerdings als so stark wahrgenommen worden, dass in der eigenen Partei „Frust über Franz“⁷¹ aufkam. Hier wird deutlich, dass sich auch für einen Parteivorsitzenden Führungs dilemmata ergeben können. Einerseits soll er den Kanzler innerhalb der Partei absichern und andererseits die Partei gegenüber dem Kanzler vertreten. An manchen Diskussionen – wie etwa der Debatte über die Rolle der Hedge-Fonds – kann abgelesen werden, dass sich *Müntefering* mehr in Richtung Partei neigte und dazu identitätsstiftende Normen in der Öffentlichkeit hervorhob. Ein Bundeskanzler hätte kaum sagen können, dass rechtschaffenen Unternehmern geholfen werden müsse gegen die „verantwortungslosen Heuschreckenschwärme, die im Vierteljahrrestakt Erfolg messen, Substanz absaugen und Unternehmen kaputtgehen lassen, wenn sie abgefressen haben“⁷², wie es *Müntefering* tat. Innerhalb der SPD wurde so zumindest Integration durch die Artikulation von geteilten Werten (Kritik am ungebremsten Kapitalismus) anvisiert. An dieser Stelle zeigt sich eine fruchtbare Arbeitsteilung zwischen Bundeskanzler und Parteivorsitzendem. Die Wirkung der Rollenteilung blieb jedoch beschränkt, weil an der substanzialen Grundausrichtung der Politik – der „Agenda 2010“ – keine Veränderungen vorgenommen wurden. *Schröder* hielt fest, dass zwischen ihm und dem Parteivorsitzenden eine „nahtlose Übereinstimmung [bestehe], was die Notwendigkeit und die Inhalte des Reformprozesses angeht“⁷³. Zwar stellte *Müntefering* die Ausbildungsplatzabgabe als Parteivorsitzender in den Vordergrund, aber dies reichte nicht, um durch inhaltliche Kompromisse weitere Teile der SPD wie etwa die Parlamentarische Linke wieder an die Regierungspolitik zu binden.

68 Vgl. *Christoph Schwennicke*, Der Oberorganisator. Franz Müntefering drängte sich nie vor, war aber stets zur Stelle, wenn die SPD und ihr Chef riefen, in: Süddeutsche Zeitung vom 7. Februar 2004, S. 2.

69 Vgl. ohne Autor, Schröder lobt Müntefering, in: Süddeutsche Zeitung vom 15. Januar 2005, S. 6.

70 Zitiert nach *Günter Bannas*, Der Spielmacher. Münteferings Start im SPD-Vorsitz, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23. April 2004, S. 3.

71 Vgl. *Nico Fried*, Frust über Franz. Wegen seiner Loyalität zum Kanzler erntet Müntefering den Unmut der SPD-Abgeordneten, in: Süddeutsche Zeitung vom 14. April 2005, S. 2.

72 Zitiert nach *Christoph Schwennicke*, Ein kapitaler Aufschlag. Wie sich der SPD-Chef mit der Heuschrecken-Debatte gegen eine Erosion stemmt, in: Süddeutsche Zeitung vom 10. Mai 2005, S. 3.

73 Zitiert nach *Nico Fried*, Schröder gibt SPD-Vorsitz an Müntefering ab, in: Süddeutsche Zeitung vom 7. Februar 2004, S. 1.

4. Duale Führung als komplexe Führungsleistung

Die enge Kooperation mit einem Parteiführer ist für manche Bundeskanzler eine Erfolg versprechende Alternative zur Ämterkumulation gewesen oder wäre dies gewesen. Nur unter Berücksichtigung der Kontextfaktoren lassen sich Aussagen darüber treffen, ob und wann eine Trennung der Rollen die Erfüllung der Führungsfunktionen aussichtsreicher werden lässt. Der Fokus darf nicht nur auf den politischen Führer gerichtet werden, sondern die Struktur der jeweiligen Bezugsgruppe; deren Erwartungshaltungen und der Einfluss von Situationsfaktoren müssen ebenfalls berücksichtigt werden, um zu einem ausreichend komplexen Bild der relevanten Faktoren zu gelangen. Was *Konrad Adenauer*, *Willy Brandt* und *Helmut Kohl* gelang, muss kein adäquates Rezept für alle Nachfolger darstellen. Als zusammenfassende These lässt sich formulieren, dass die Rollentrennung – und damit die Ausdifferenzierung und Spezialisierung der Rollen – umso notwendiger wird, je mehr und je länger die Rollenerwartungen, die an einen politischen Führer wie den Bundeskanzler, der gleichzeitig Parteivorsitzender ist, gestellt werden, nicht durch das faktische Rollenverhalten gedeckt werden.

Bei allen drei diskutierten Beispielen war dies der Fall: Während bei *Erhard* zu den strukturell bedingten Inter-Rollen-Konflikten ein parteiinkompatibles Amtsverständnis kam, was ein Defizit an Überzeugungskraft nach sich zog, lag bei *Schmidt* und *Schröder* eher durch ihre persönlichen Kommunikationsstile und programmatischen Vorstellungen ein innerparteiliches Überzeugungsdefizit vor. Beide wussten um die Bedeutung der Partei, konnten sich aber nicht bei allen Strömungen Kredit verschaffen. Hinzu kam bei *Schröder* und *Schmidt* die Rollenüberlastung, die die Konfliktintensität erhöhte beziehungsweise *Schmidt* davon abhielt, das Amt des Parteivorsitzenden einzunehmen. Zwar folgt aus der Funktionslogik des parlamentarischen Regierungssystems, dass ein Bundeskanzler nicht gegen seine eigene Partei und Fraktion regieren kann. Wenn er jedoch auch nicht reibungsfrei mit ihr zu regieren vermag, so liegt ein Ausweg darin, einen Parteivorsitzenden als kommunikative Brücke einzurichten. Die duale Führung verstößt damit keineswegs – wie zuvor vermutet – gegen die Prinzipien eines parlamentarischen Regierungssystems, sondern trägt vielmehr der Tatsache Rechnung, dass Parteien viel zu wichtige Akteure sind, als dass ihre Integration während des Regierungsprozesses vernachlässigt werden dürfte. Gleichzeitig wird offensichtlich, dass die bewusste Distanzierung von der eigenen Partei durch den Bundeskanzler zur Maximierung von Wählerstimmen und öffentlicher Zustimmung nur sehr begrenzt als aktive und langfristig erfolgreiche Strategie einzuschätzen ist, da dies parteiinterne Destabilisierung bewirkt, wenn die Integration nicht durch funktionale Äquivalente auf anderem Wege hergestellt werden kann. Insgesamt wäre es für die politikwissenschaftliche Führungsforschung fruchtbar, wenn sie Führung mehr als bisher als arbeitsteiligen Prozess verstünde, der durch unterschiedliche Personen in formalen und informalen Rollen vollzogen wird.