

## Leader und Follower – Grundzüge eines inter-personalen Ansatzes zur Analyse politischer Führungsleistung\*

*Seit Ludger Helms' viel beachtetem Forschungsbericht „Politische Führung' als politikwissenschaftliches Problem“ im Jahr 2000, hat sich das Phänomen „politische Führung“ beziehungsweise „Leadership“ von einem historisch bedingten Schattendasein vermehrt in den Mittelpunkt des Diskurses der deutschen Politikwissenschaft geschoben. Nachdem Führung und Demokratie lange als Antagonismen verstanden worden waren, hat sich Leadership geradezu zum Wort de jour entwickelt. Derweil gewinnt auch in der öffentlichen politischen Debatte der Ruf nach guter politischer Führungsleistung an Bedeutung. Sie wird als wichtige Größe für die Qualität von Politikergebnissen und für die Legitimation von Politik betrachtet. Für die Wiederwahl politischer Entscheidungsträger wird die Beurteilung der Führungsleistung durch die Wähler zum entscheidenden Faktor.*

*In der wissenschaftlichen Diskussion in Deutschland tut man sich schwer mit der Analyse politischer Führungsleistung. Ursache dafür ist unter anderem die Konzentration auf interaktionistische Ansätze, die zwar einerseits einen wichtigen Beitrag für das Verständnis politischer Führung leisten. Andererseits führen sie aber zu viele Determinanten ein, um die Analyse politischer Führungsleistung operationalisierbar zu machen und blenden gleichzeitig eine zentrale Variable aus: die des Follower. Dabei liegt es auf der Hand, dass es keine Führung ohne Geführte geben kann. Im folgenden Beitrag wird deshalb ein soziologisch inspirierter, inter-personaler Zugang als Alternative vorgestellt, der gerade diesen Zusammenhang in den Mittelpunkt der Analyse rückt. Indem er den Stand der Leadership-Forschung einer in Teilen kritischen Bestandsaufnahme unterzieht, ein alternatives Konzept politischer Führung entwickelt und Grundzüge zur Erfassung der Performanz individueller politischer Führung skizziert, möchte dieser Beitrag Anregungen geben für die empirisch fundierte Weiterführung einer bislang oft in der Theorie verharrenden Debatte.*

\* Teile der im Folgenden dargelegten Überlegungen sind im Rahmen eines von der Studienstiftung des deutschen Volkes geförderten Forschungsaufenthalts an der John F. Kennedy School of Government der Harvard University und eines Explorations-Projektes der Bertelsmann Stiftung zum Thema „Leistungsorientierte Politische Führung“ entstanden. Die Autoren sind Thomas Fischer, Eberhard Schuett-Wetschky, zwei anonymen Reviewern und im Besonderen Joseph Nye, Jr. zu Dank verpflichtet.

## Inhalt

1. Kritische Bestandsaufnahme	400
2. Leader, Follower und Adaptive Challenge: Der inter-personale Ansatz	403
a) Definition politischer Führung	403
b) Konzeptualisierung politischer Führung	404
c) Die bislang vernachlässigte Variable: Follower	407
d) Leadership und Adaptive Challenge	410
3. Die Performanzanalyse individueller politischer Führung	410
a) Effektivität	411
(1) Ziele/Zielvorgabe	412
(2) Resultat = Output	413
b) Effizienz	414
4. Fazit	415
Literatur	417

### 1. Kritische Bestandsaufnahme

Politische Führung<sup>1</sup> ist ein überaus komplexes Problem – selbst für sozialwissenschaftliche Verhältnisse. Dies macht sich bereits bei der Erarbeitung einer allgemein anerkannten Definition bemerkbar. Es gibt in den bisherigen Arbeiten zum Thema eine beinahe ebenso große Anzahl an unterschiedlichen Begriffsbestimmungen wie Beiträge selbst. Meist differenzieren sie sich je nach Ziel beziehungsweise der Fragestellung der wissenschaftlichen Arbeit. Oft umgehen Autoren mit dem Hinweis auf die Fülle an bereits existierenden Definitionen eine eigene, explizite Festlegung (Stoiber 2008: 36). Ebenso verfährt Helms, der politische Führung (implizit) einmal als „im Sinne eines spezifischen, öffentlich identifizierbaren Führungsstils“ und „als Bewertungskriterium für Leistungen von Regierungen beziehungsweise Regierungschefs jenseits der policy-Ebene“ (2000: 411 f.) charakterisiert, wobei eine spezifische Zielorientierung vorhanden sein muss.

Im Gegensatz zu einer solchen Vorgehensweise (Elgie 1995) erscheint uns eine explizite Definition des Begriffs als elementar, um eine brauchbare Konzeptualisierung darauf aufzubauen. Gerade in der Bundesrepublik, wo der Begriff der „politischen Führung“ wegen seiner schweren historischen Belastung mit einer Tradition des (Ver-)Schweigens verbunden war und so eine gewisse Unsicherheit herrscht, wie der Begriff zu verwenden sei, muss eine klare Definition erfolgen, um einmal diese Unsicherheit einzudämmen und zweitens etwaige Missverständnisse und Fehlinterpretationen zu vermeiden.

Grasselt und Korte setzen bei der Begriffsbestimmung grundlegend an. Sie vergleichen Führung in Politik und Wirtschaft und definieren Führen als das Vorantreiben eines „organisatorischen Wandel[s]“ (2007: 18, 57). Im Rückgriff auf Schmid (2005: 257) impliziert dies

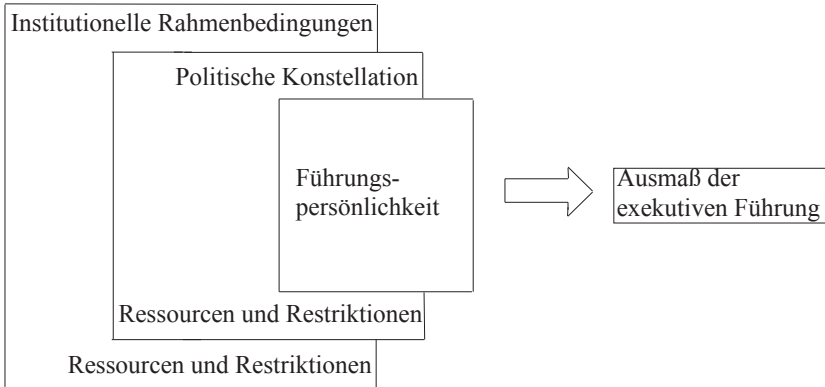
1 Wir werden die Begriffe „politische Führung“ und „Leadership“ fortan synonym verwenden und dabei den deutlich weiter gefassten Begriff „Leadership“ als Führung in der genuin politischen Sphäre auffassen.

„eine Interaktion zwischen verschiedenen – am Führungsprozess beteiligten – Personen, bei der eine Führungskraft ein auf die Erreichung eines bestimmten Zieles gerichtetes Verhalten bei den Geführten auslöst und aufrecht erhält.“ (Grasselt/Korte 2007: 18, 57). Hier tauchen also die Anhänger bereits als Größe im politischen Führungsprozess auf. Führung findet nach Grasselt und Korte immer im „Dreiklang aus Macht, Steuerung, und Kommunikation statt“ und es gilt gemeinhin „sachrationale Problemlösungen zu konzipieren; notwendige Mehrheiten zu organisieren; Problemlösungen gegen Widerstände durchsetzen“, wobei politische Führung sich essenziell am Gemeinwohl auszurichten hat (und so legitimiert wird) (Grasselt/Korte 2007: 55 ff.). Letztlich halten die Autoren „politische Führung“ für gleichbedeutend mit „Politikmanagement“ und begreifen sie als „elementar“ von politischer Macht abhängig (Grasselt/Korte 2007: 16, 20).

Niclauß (2004: 9 f.) benutzt den Begriff „Leadership“ als „Regierungsführung“, wobei er im Rekurs auf Blondel (1987: 27 ff.) die Analyse von Leadership als Untersuchung von Political Leadership, also das Analysieren von Personen, Institutionen und Instrumenten der Machtausübung sowie der politischen Umgebung meint. Auch Holtmann setzt politische Führung in westlichen Regierungssystemen mit „Regieren“ gleich (2008: 8) und beruft sich dabei auf Hartwich (1991: 244). Am konkretesten werden Jäger (1992: 81), der unter politischer Führung die „langfristige und stetige Verfolgung politischer Konzepte einerseits und die Integrierung und Überzeugung sowohl der politischen Institutionen wie der Bürger andererseits“ versteht, sowie Glaab, die in einem Annäherungsverfahren politische Führung als „die Fähigkeit von Regierungen, Kontrolle über Entscheidungsprozesse auszuüben und bestimmte Politikergebnisse zu erzielen“ (2007: 306) bestimmt. Schuett-Wetschky wiederum unterscheidet zwei Dimensionen politischer Führung: die inhaltlich-konzeptionelle Dimension auf der einen und die handwerkliche Dimension auf der anderen Seite, wobei Letztere für ihn im Kern aus Kompromissmanagement besteht (2003: 1909).

Wesentlich einheitlicher als bei der Definition ist die deutsche Forschung in ihrem theoretischen Zugang zu politischer Führung. Denn nahezu alle Arbeiten stützen sich auf ein interaktionistisches Model, welches institutionelle, gesellschaftliche, personelle und politisch-situative Faktoren berücksichtigt (Helms 2000: 420 ff.). Hierbei wird primär untersucht, welche „Handlungskorridore“ (Schmidt 1997: 214) für persönliche Führungseigenschaften aufgrund der vorgegebenen institutionellen und politischen Rahmenbedingungen bestehen. Der Begriff des „Handlungskorridors“, übernommen aus dem akteurzentrierten Institutionalismus (Scharpf 2000), ist in nahezu allen Arbeiten die zentrale Kategorie (Helms 2000: 425; Glaab 2007: 307), deren Ausmaß je nach institutioneller, politischer und gesellschaftlicher Lage bestimmt werden soll. Im Rekurs auf Elgie (1995: 205) weisen zahlreiche Autoren (Glaab 2007: 308 f.) darauf hin, dass institutionelle Faktoren regelhafte Politikmuster erzeugen, von denen spezifische Führungsstile abhängen. Diese sind jedoch nicht nur abhängig vom jeweiligen Typ des Regierungssystems, sondern auch von der Anzahl und dem Gewicht weiterer Vetospieler (Tsebelis 2002), sowohl in der Politik (wie beispielsweise Regierungskoalitionen, Parteigremien, Parteiflügel [Stoiber 2008]) als auch in der Gesellschaft (wie Akteure des privaten Sektors). Die grundlegende Systematik eines solchen Zugangs lässt sich anhand folgenden Schaubilds verdeutlichen:

Schaubild 1



Stoiber (2008: 39)

Da politische Führung zudem noch von situativen und personalen Faktoren abhängig sei, könnten aufgrund der Vielzahl intervenierender Variablen über politische Führungsleistung im Allgemeinen, und deren Ausmaß und Qualität im Speziellen, kaum generelle Aussagen getroffen werden, woraus Helms schließt, dass „[e]ine kohärente empirische Theorie politischer Führung, die auch nur annähernd alle möglichen intervenierenden Variablen berücksichtigen könnte, unerreichbar bleiben [muss].“ (2000: 428).

Diese Einschätzung ist die konsequente Schlussfolgerung aus dem interaktionistischen Zugang zur Erfassung politischer Führung, der auf den theoretischen Grundlagen des akteurzentrierten Institutionalismus fußt. Will man dennoch die Qualität politischer Führungsleistung erfassen, muss man auf andere Modelle zurückgreifen. Hierbei bieten sich soziologisch inspirierte, inter-personale Ansätze als Alternative an. Sie stammen aus den US-amerikanischen Leadership Studies, die sich seit den 90er-Jahren als theorieangeleiteter, interdisziplinärer Forschungszweig etabliert haben. Verschiedenste Facetten von Leadership werden dabei aus historischer, soziologischer, psychologischer und ökonomischer Sicht beleuchtet.

## 2. Leader, Follower und Adaptive Challenge: Der inter-personale Ansatz

### a) Definition politischer Führung

In den USA weist das Konzept Leadership sowohl im öffentlichen wie im wissenschaftlichen Diskurs eine lange Tradition auf, was auf die Bedeutung von Führungsfähigkeit als Kernkompetenz beziehungsweise Schlüsselqualifikation im präsidentiellen politischen System der Vereinigten Staaten zurückzuführen ist. Als jüngstes Beispiel sei hier nur das Rennen um die Nominierung des demokratischen Präsidentenkandidaten zwischen Hillary Clinton und Barack Obama angeführt. Während die ehemalige First Lady damit warb, dass sie die Erfahrung aufbringe, um das mächtigste Land der Erde zu führen („experience to lead“), konterte der Jung-Senator aus Illinois, dass nur er aufgrund seiner Abstinenz vom Washingtoner Politikbetrieb und dessen zahlreichen Verflechtungen einen grundlegenden Wandel herbeiführen könne („leading change“).

Während der amerikanische Leadership-Pionier James MacGregor Burns noch argumentierte, dass Leadership eine inhärent moralische Dimension innewohne und damit normativ als per se „gut“ angesehen wurde (1978, 2003), wird der Begriff jedoch spätestens seit Barbara Kellermans Werk „Bad Leadership“ (2004) in einer wertneutralen Wortbedeutung verwendet, die eine intersubjektive und deskriptive Analyse ermöglicht. Dabei definiert Kellerman Führung als die Tätigkeit, in der „[a] leader chooses a particular course of action and then in some way gets others to go along; or, more subtly, the leader encourages the led to ‚choose‘ the course that the group will follow“ (Kellerman 2004: XIII). Joseph Nye (2008: 18) sieht Leadership als „the power to orient and mobilize others for a purpose [...] I define a leader as someone who helps a group create and achieve shared goals.“ In Übereinstimmung mit Kellerman (2004: XIII) und Heifetz (2007, ausführlicher 1994) ist für ihn Führung nicht gleichbedeutend mit formaler Macht – „Macht in den Verhältnissen“, um die einflussreiche Unterscheidung des Althistorikers Christian Meier aufzugreifen, bedingt nicht notwendigerweise „Macht über die Verhältnisse“ (Meier 2002: 30 f.).

Im interpersonalen Ansatz ist politische Führung also wie folgt zu definieren: Politische Führung beziehungsweise Leadership ist ein kontinuierliches, soziales Interaktionsmuster zweier Protagonisten: des Führenden (Leader) auf der einen, und seiner Anhänger (Follower) auf der anderen Seite. Es dient einer bestimmten Gruppe dazu, als gemeinsam wahrgenommene politische Ziele aufzustellen und zu erreichen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang dreierlei: erstens handelt es sich bei den „Followern“ nicht um eine passive Schar von Anhängern, die dem Führenden bedingungs- und kritiklos folgen würde. Vielmehr handelt es sich um Akteure beziehungsweise Gruppierungen, die ihre Anliegen durch den Führenden vertreten sehen wollen und ihm zu diesem Zweck (formal wie informell) Kompetenzen, Legitimität und Akzeptanz verleihen. Daraus folgt auch, zweitens, dass sie nicht als homogene und in ihrer Zusammensetzung konstante Gruppierung zu verstehen sind, sondern durchaus heterogen (hinsichtlich ihrer Ziele, ihrer Machtpotenziale und ihrer Rollen) und

variabel (hinsichtlich ihrer Zusammensetzung) sein können. Politische Ziele können dabei nach der klassischen Trias der Rational-Choice-Theorie in *office-seeking*, *vote-seeking* und *policy-seeking* unterschieden werden. (Ström/Müller 1999) Drittens bleibt vor dem Hintergrund des Gesagten festzuhalten: Führung als Funktion lässt sich aus dem Prinzip der Arbeitsteilung herleiten beziehungsweise im Sinne des repräsentativ-demokratischen Prinzips der Delegation von Macht erklären und ist insofern, wie oben dargelegt, weder positiv noch negativ zu bewerten. Vielmehr ist sie eine soziale Tatsache. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die effektive Ausübung von Führung besonderer Qualitäten bedarf.

Auf dieser Definition soll unsere weitere Konzeptualisierung von politischer Führung aufbauen.

### *b) Konzeptualisierung politischer Führung*

Sowohl Stoiber (2008: 36) als auch Grasselt und Korte (2007: 20) führen die soziale Konstruktion von Führung ein, ohne allerdings näher darauf einzugehen. Dabei erscheint eine vertiefte Beschäftigung mit der Natur dieses sozialen Konstrukts als sehr viel versprechend, da im vorliegenden Ansatz politische Führung als Interaktionsmuster zwischen Führendem auf der einen und Follower auf der anderen Seite definiert wird. Edinger (1990) hat zu Recht darauf hingewiesen, dass ein Leader zu sein, eine soziale Rolle ist, die man nicht allein ausfüllen kann. Sie bedarf vielmehr der Akzeptanz der Mitglieder einer Gemeinschaft (Neustadt 1994: ix f.). Das Konzept der sozialen Rolle ist dabei definiert als „distinctive forms of interpersonal behaviour associated with people in particular types and positions“ (Edinger 1990: 518).

Das gilt nicht nur in der Politik, sondern auch im Sport: Erst indem die Mitglieder einer Fußballmannschaft einem Spieler ihrer Gemeinschaft (meist dem besten oder erfahrensten Spieler) das Recht einräumen, sich besondere Handlungen zu erlauben – beispielsweise das Kritisieren beziehungsweise Kommandieren der anderen Spieler auf dem Spielfeld – erheben sie diesen zu ihrem Anführer. Die besondere Begabung des Spielers allein ist bedeutungslos, wenn ihn seine Mitspieler zum Beispiel aufgrund bestimmter Charaktereigenschaften nicht als Führungspersönlichkeit anerkennen. Allerdings müssen die Mitglieder der Gruppe nicht nur die Rolle des Führenden, sondern auch ihre jeweils eigenen sozialen Rollen als Anhänger akzeptieren. Dies gilt in gleichem Maße für die Führungsperson, die neben ihrer eigenen Rolle auch diejenigen der Gruppenmitglieder (als Follower) anzuerkennen hat. Heller und Van Til (1982: 406) haben daher zu Recht auf die Interdependenz beider Rollen verwiesen: „leadership and followership are best seen as roles in relation.“

Stimmt das Rollenverständnis des Leader nicht mehr mit dem der Anhänger überein, kann er versuchen, das Rollenbild der Gruppe dem seinigen anzupassen, und vice versa. Die jeweiligen Rollenverständnisse sind also keineswegs statisch aufzufassen, sondern können modifiziert oder re-definiert werden (Edinger 1990: 518). Dies bedeutet: Der Führende versucht die sich von ihm abwendende Gruppe davon zu überzeugen, ihn weiterhin als Gruppenchef anzusehen. Man denke hierbei an die Versuche Ralphs, des Protagonisten in William Goldwings Novelle „Lord of the Flies“, seine bröckelnde Stellung als Anführer der auf einer einsamen Insel gestrandeten Kinderschar gegen die Versuche seines Widersachers Jack zu

verteidigen. Ist keine Deckung zwischen den Rollenverständnissen von Leader und Gefolgschaft (mehr) möglich, ist die Ablösung des Führenden die logische Konsequenz.<sup>2</sup>

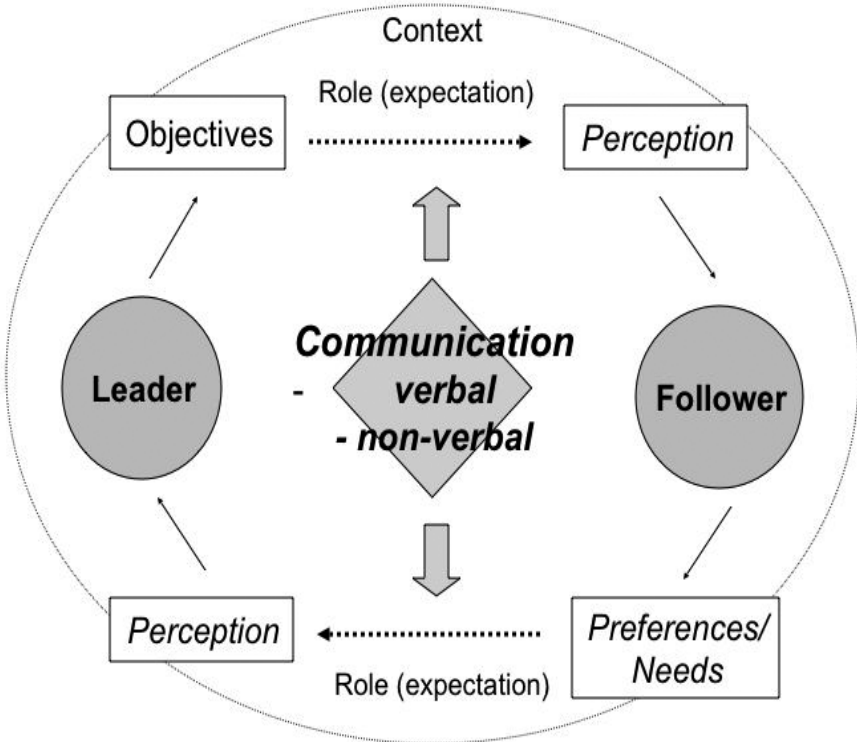
Diese soziologisch inspirierte Herangehensweise spiegelt auch das heute gängige Paradigma der US-amerikanischen Leadership-Forschung wieder. Letztere ist längst über die (gerade populärwissenschaftlichen Arbeiten eigene) „Personen-Zentrierung“ (Helms 2000: 416 ff.; Elgie 1995), welche von Glaab zu Recht als reduktionistisch (2007: 303) beschrieben wurde, hinaus. Statt im Sinne der „Great Man Theory“ den Einfluss politischer Führung auf politische Prozesse allein aus den persönlichen Eigenschaften des Führenden herzuleiten, stehen heute die Follower im Mittelpunkt. Denn erst der „imaginäre soziale Pakt“, den Leader und Follower schließen, macht den Führenden zum Führenden und die Anhänger zu Anhängern. Die vorgeschlagene Konzeptualisierung bestreitet also die Einseitigkeit der politischen Führungstätigkeit: Dass jener Top-down-Prozess auch eine interdependente Bottom-up-Säule besitzt, ist in der US-amerikanischen Leadership-Forschung mittlerweile unumstritten.<sup>3</sup> Oder in den Worten von Barbara Kellerman (2004: xiv): „[T]here is no leadership without followership.“

Der soziale Leader-Follower-Pakt beruht in erster Linie auf der Kompatibilität der von den Anhängern wahrgenommenen (Ziel- beziehungsweise Wert-)Vorgaben (objectives) des Führenden mit ihren eigenen Präferenzen (preferences). Der Leader nimmt die Bedürfnisse beziehungsweise Vorstellungen der Gruppe wahr und passt sich diesen an, besitzt aber im Laufe der Verbindung verschiedenste Möglichkeiten, die Follower auf seine Ziele „umzulenken“. Es ist die Vermittlung jener Zielvorgaben, die einen Teil des „Narrativs“ (zu dem als zweiter Teil der angewandte Führungsstil hinzutritt) politischer Führung ausmachen. Bereits hier wird die zentrale Rolle deutlich, die Kommunikation in diesem Prozess spielt. Sowohl der Führende als auch die Geführten sind auf ständige Kommunikation angewiesen, um dem gegenüber die Grundlagen ihrer Beziehung zu übermitteln und deren bestehende Gültigkeit zu überprüfen. Und auch die Follower unter sich bedürfen der ständigen Kommunikation, um ihre individuellen Präferenzen zu akkumulieren, zu vergleichen und letztlich in Einklang zu bringen.

Die gesamte Interaktion findet dabei nicht in einem Vakuum statt, sondern ist immer abhängig vom jeweiligen zeitgeschichtlichen Kontext. Während sowohl deutsche wie auch US-amerikanische Leadership-Forscher, den *situational context* als unabhängige Variable betrachten<sup>4</sup>, erachten wir diesen nicht als eigenständige Variable. Damit wird aber keineswegs bestritten, dass der jeweilige Kontext ohne Frage einen bedeutenden Faktor im politischen Führungsprozess darstellt. Er tut dies aber nur insoweit er sich in den Präferenzen der Gefolgschaft beziehungsweise den Zielvorgaben des Leader niederschlägt. Somit lässt sich die Konzeptualisierung des Leadership-Begriffs in folgendem Schema zusammenfassen:

- 2 Der Leader kann auch versuchen seine Anhängerschaft so zu verändern, dass er letztlich diese seinem Rollenverständnis anpasst statt umgekehrt. Dies ist jedoch weit schwieriger zu bewerkstelligen und trifft vielleicht im deutschen Fall auf Oskar Lafontaine zu, der nachdem er in der SPD nicht mehr mehrheitsfähig war, sich der Linken zuwendete. Die Absetzung des Führers kann dabei in einem langfristigen Prozess erfolgen (wie im Fall Schröder), oder kurzfristig, wie beispielsweise im Falle einer Schiffsmeuterei.
- 3 Kelley 1988, 1992; Chaleff 2003; Kellerman 2008.
- 4 Vroom/Yago 1988; Helms 2000; Sternberg/Vroom 2002; Nye 2008.

Schaubild 2



Fliegauf (2008)

Dennoch darf in der Leader-Follower-Beziehung keinesfalls von Symmetrie ausgegangen werden, ganz im Gegenteil (Keohane 2005): Der Führende nimmt per se eine überlegene Stellung ein, da jener Pakt in erster Linie aus der Hoffnung auf, und das Vertrauen in die Fähigkeiten der Führungsperson beruht. Er steht im Focus jedes einzelnen Anhängers, die meisten Anhänger erfahren über Medien soviel von ihm, dass für sie die Leader-Follower-Beziehung weitaus intensiver erscheint als für den Führenden. Diese Machtstellung wird meist durch den Zugewinn an formaler Autorität noch gestärkt. Aber es bleibt festzuhalten: Weniger formale Hierarchie als Vertrauen und Hoffnung der Anhänger bedingen eine emotionale Abhängigkeit vom Führenden, welche diesem als zentrale Machtquelle dient.<sup>5</sup> Exem-

<sup>5</sup> Siehe zu asymmetrischer Interdependenz als Machtquelle, wenn auch in anderem Zusammenhang: Keohane/Nye 2001.

plarisches kann dies am Beispiel des Endes der Ära Stoiber verdeutlicht werden: Stoiber verlor weder durch seinen Berlin-Rückzug nach der Bundestagswahl 2005 noch durch die so genannte „Spitzelaffäre“ um die bayerische Landrätin Gabriele Pauli seine formale Macht. Er blieb ja zunächst noch Ministerpräsident und CSU-Parteivorsitzender. Jedoch seine Anhänger – Landtagsabgeordnete, Parteifunktionäre und Stammwähler – hatten das Vertrauen in ihn verloren, die CSU auch bei der nächsten Wahl zum Sieg zu führen. Durch diesen Erosionsprozess zerbröselte seine tatsächliche Macht, was letztlich zu seinem Rücktritt führte (Kießling 2008).

Aufmerksamkeit muss auch auf den Aspekt der Perzeption gerichtet werden. Denn ob eine Führungsleistung tatsächlich erbracht wird, ist sekundär. Primär, das haben Lord und Maher (1993) unter Berücksichtigung zahlreicher Studien bewiesen, ist die Wahrnehmung des Führenden und seiner Handlungsweisen durch die Anhängerschaft. Unter Umständen werden einer Führungsperson Ergebnisse (ob nun positiv oder negativ) zugeschrieben, für die selbige nicht beziehungsweise nicht primär verantwortlich ist (leader attribution error) (Hackman 2002: 199 ff.).

Heifetz hat dargelegt, dass politische Führung durch formale Macht hervorgerufen oder verstärkt werden kann, formale Autorität aber per se weder eine notwendige, noch eine hinreichende Voraussetzung für Leadership darstellt (2007, ausführlich 1994). Eindrucksvoll bezeugen dies die Beispiele Johann Gottlieb Fichte, Ferdinand Lassalle, oder Alice Schwarzer. Joschka Fischer war zwar „heimlicher“ Parteivorsitzender bei Bündnis 90/Die Grünen und übte politische Führung aus; eine exponierte formale Machtstellung innerhalb der Partei hatte er aber nicht. Ähnliches gilt für Karl Rove, der zwar im formalen Machtgefüge unter Vize-Präsident Dick Cheney und dieser wiederum unter Präsident George W. Bush stand, aber in manchen Bereichen US-amerikanischer Außenpolitik deutlich mehr politische Führung ausübte.

### *c) Die bislang vernachlässigte Variable: Follower*

Der interpersonale Ansatz rückt eine Variable in den Vordergrund, die in der deutschen Politikwissenschaft bislang eher vernachlässigt wurde: Follower. Die Nichtberücksichtigung mag auch einer kulturell-historischen Prägung geschuldet sein. Im Deutschen wird der Begriff „Follower“ mit „Anhänger“ beziehungsweise „Anhängerschaft“ wiedergegeben, wobei diese auch durch die Begriffe „Unterstützer“ und „Gefolgschaft“ ersetzt werden können. Diese Termini könnten tatsächlich negative Assoziationen wecken, wenn sie im rein Alltagssprachlichen Sinn gebraucht würden. Als wissenschaftliche Kategorie konzipiert erweist sich der Follower jedoch als ganz anderes, differenziertes Wesen. Im hier vorgestellten Zusammenhang ist der Bürger in westlichen demokratischen Systemen gemeint, der seine politische Unterstützung von zahlreichen Faktoren abhängig macht.

So implizieren die Begriffe Anhängerschaft beziehungsweise Gefolgschaft kein bedingungsloses Folgen wie beispielsweise bei einem Befehl, sondern ermöglichen durchaus eine Abwägungsleistung seitens der Folgenden, so wie man „einem Rat folgt“ (Novy/Fliegaut 2008: 270). Anhänger sind also keine passiven Schäfchen und keinesfalls gleichzusetzen mit willfährigen Untertanen, im Sinne eines Diederich Heßling, den Heinrich Mann

als prototypischen Untertanen illustriert, deren bedingungslose Ergebenheit ohne kritisches Überprüfen und Hinterfragen, ja ganz ohne eigene Meinung auskommt. Sie dennoch als solche aufzufassen, ist nach der Ansicht von Joseph Rost althergebracht und zeugt von Rückständigkeit (1991: 107 ff.). Anhänger verhalten sich nicht wie hilflose Untergebene, weil ihnen in westlichen Gesellschaften ganz andere Möglichkeiten geboten werden, was Kellerman zu dem Schluss veranlasst: „The fact is that followers are gaining power and influence while leaders are losing power and influence“ (2008: 18).

Vor allem der seit Mitte der 60er-Jahre zu beobachtende tief greifende politisch-kulturelle Wandel hat das alte Obrigkeits- und Ergebenheitsdenken der Vor- und frühen Nachkriegsgesellschaft zur Ruhe gebettet, wenn auch gerade in Deutschland Überreste weiter vorhanden sind (Sontheimer 1990). Wirtschaftlicher Aufschwung, Bildungsexpansion und Medienwandel waren die Triebfedern für einen umfassenden Wertewandel, im Zuge dessen Pflicht- und Akzeptanzwerte durch Selbstentfaltungswerte in der Prioritätenskala abgelöst wurden (Inglehart 1977; Klages 1998). Selbst wenn heute von einer gewissen Renaissance traditioneller Wertvorstellungen auszugehen ist, haben die letzten Jahrzehnte dennoch das politische Beteiligungsverhalten massiv verändert. Stammwählerpotenziale nehmen ab, wahrgenommene Problemlösungskompetenz der Parteien und das Image der Spitzenkandidaten spielen eine zunehmend wichtige Rolle bei der individualisierten Wahlentscheidung. Darüber hinaus haben sich Partizipationsansprüche und -muster verändert. So ist politische Partizipation nicht mehr auf die Akzeptanz von Entscheidungen einer politischen Elite reduziert, sondern immer mehr auf Mitentscheidung und Teilhabe ausgerichtet (Glaab/Kießling 2001). Zudem hat die Informationsrevolution die Macht von Followern deutlich erhöht und den Informationsvorsprung von Führungspersönlichkeiten erheblich schrumpfen lassen. Die Bürger der Bundesrepublik sind nicht mehr auf die Veröffentlichung amtlicher Statistiken angewiesen, wenn sie beispielsweise die wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands mit anderen Nationen vergleichen wollen. Alles was sie nun dafür benötigen, ist ein PC mit Internetanschluss. Zudem bieten die Medien die Möglichkeit für Untergebene bei Missständen „zurückzuschlagen“, wie uns das Beispiel Lidl<sup>6</sup> deutlich vor Augen geführt hat. Ein Leader in demokratischen Systemen gewinnt seine Follower also nicht ein für alle Mal, sondern hat diese ständig von seiner Führungsleistung zu überzeugen und zu mobilisieren. Glaubwürdigkeit und dialogorientierte Kommunikation werden daher zur Kernressource politischer Führung. So machen gerade „Top-down“-Lösungen und „Basta“-Politik, welche kurzfristig Entscheidungskosten zu verringern scheinen, reformpolitische Gestaltungsversuche in hohem Maße enttäuschungsanfällig.

Eine Anhängerschaft ist jedoch keine monolithische und homogene Gruppe, die sich in einem Vakuum befindet. Follower besitzen multiple Identitäten und finden sich an zahlreichen Stellen einer pluralen Gesellschaft und deren Institutionen wieder. Sie unterscheiden sich zudem sowohl in ihren Präferenzen, ihrer Loyalität und in der Art und Weise ihrer politischen Beteiligung (Hirschman 1970; Nye 2008: 100 f., 134 ff.). Des Weiteren sind die

- 6 Im März 2008 deckte das Magazin „Stern“ auf, dass der Lebensmitteldiscounter Lidl systematisch Detektive zur Bespitzelung der eigenen Mitarbeiter in Filialen in Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Berlin und Schleswig-Holstein eingesetzt hatte. Im Zuge der Berichterstattung verwiesen Betroffene mehrfach auf unzulängliche Mitarbeiterführung, die bis hin zur Einschüchterung vonseiten des Discounters reichte.

einzelnen Anhänger Mitglieder verschiedenster Gruppen, was eine weitere Ausdifferenzierung erfordert. Im interpersonalen Ansatz werden Institutionen als Gruppen von Personen aufgefasst. Wie Goldhagen in anderem Zusammenhang unter Verweis auf Skocpol (1979) geäußert hat, unterliegen viele „dem Fehlschluss ‚Strukturen‘ lösten Handlungen aus. Strukturen werden jedoch immer von den Handelnden interpretiert, die dann ähnlich auf sie reagieren werden, wenn sie Sichtweisen und Werte teilen“ (1996: 36). Institutionen werden hier also nicht als determinierende Strukturen verstanden, sondern als Personenverbände, in denen Handeln zwar angeleitet wird; in denen aber auch jedes Individuum stets den Freiraum hat, selbst über sein Handeln zu entscheiden.<sup>7</sup> Diese Gruppen treten im politischen Prozess als Stakeholder auf, die je nach Größe, Macht, Disposition, usw. unterschieden werden können und im Regelfall ein System von Stakeholdern bilden. Manche Stakeholder sind rein politikfeldspezifisch (beispielsweise die CDU-Sozialausschüsse oder der Verband der Privaten Krankenversicherung), andere politikfeldübergreifend (beispielsweise Parteien und Bundestagsfraktionen). Die Anhängerschaft eines politischen Spitzenakteurs lässt sich deshalb zum einen in *reale* und *potenzielle* Follower unterscheiden. Ziel des Führenden muss es demnach sein, Stakeholder von potenziellen *veto players* zu Anhängern seiner Agenda und Maßnahmen zu machen. Hierfür benötigt er im einfachsten Fall die Transformation der Mehrzahl der Gruppe von potenziellen zu realen Anhängern, wie das Beispiel der Aushandlungsprozesse Gerhard Schröders mit den CDU-geführten Ländern im Zuge der Abstimmung über das Steuerpaket im Bundesrat 2000 (Korte 2002) zeigt.

Zum anderen lassen sich die potenziellen Anhänger eines Leaders gleichsam in konzentrischen Kreisen um ihn herum differenzieren Nye (2008). Somit sind dann auch system-spezifische Unterschiede, verschiedenartige Steuerungsmöglichkeiten des politischen Leaders, Machtrelationen und Prioritäten in den interpersonalen Ansatz integrierbar. So könnte man etwa für die deutsche Bundeskanzlerin Merkel folgende reale und potenzielle Anhängergruppen ausmachen: Den ersten Kreis bilden ihre engsten Mitarbeiter im Bundeskanzleramt und in der Parteizentrale, danach folgen die politischen Spitzen der CDU und CSU. Weiter zu differenzieren wäre die CDU/CSU-Bundestagsfraktion und sodann der Koalitionspartner. Außerhalb dieses politischen Bereichs im engeren Sinne befinden sich policy-spezifische Stakeholder wie etwa die zahlreichen Interessengruppen, aber auch die Medien. Schließlich befindet man sich auf der Ebene der Wähler, die wiederum in Stammwähler, potenzielle Wechselwähler und Stammwähler anderer Parteien zu klassifizieren sind. In dieser

7 Egon Bahr bestärkt indirekt diese Vorgehensweise, wenn er ausführt: „In der Außenpolitik habe ich es entweder mit Staaten oder mit internationalen Organisationen zu tun, das heißt ich habe jedes Mal einen verantwortlichen *Gesprächspartner*“ (Bahr 1998: 239, Hervorhebung der Autoren). Wir folgen hierbei allerdings keinem methodologischen Individualismus, wie ihn Popper vertritt, wenn er postuliert, dass „all social phenomena, and especially the functioning of all social institutions should always be understood as resulting from the decisions, attitudes etc. of human individuals [...] we should never be satisfied by an explanation in terms of so-called ‚collectives‘“ (1966: 98). Unserer Meinung nach geht eine solche „Atomisierung“ von kollektiven Akteuren zu weit. Stattdessen stimmen wir mit Anthony Giddens’ weniger radikaler Feststellung überein, dass „social systems have no purposes, reasons or needs whatsoever; only human individuals do so“ (Giddens 1979: 7). Im Gegensatz zu Popper umfasst dies für Giddens jedoch die Möglichkeit, dass individuelle Akteure in Kollektiven bedeutenden strukturellen Einflüssen ausgesetzt sind.

Unterscheidung werden auch die zu erbringenden Integrationsleistungen des politisch Führenden besonders deutlich – zumal zahlreiche Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Anhängergruppen bestehen. So werden Prioritäten von Abgeordneten von Stimmungen der Wähler beeinflusst oder die anderen politischen Spitzenakteure reagieren auf Berichte in den Medien.

#### *d) Leadership und Adaptive Challenge*

Für Glaab (2007: 306) und den amerikanischen Leadership-Pionier James MacGregor Burns (2003) zielt politische Führung auf Wandel ab. Bei dem Begriff „Wandel“ geht man in der Regel von der Transformation (bestimmter Teile) der Umwelt aus. Durch Policies will die politische Führungspersönlichkeit beispielsweise die Kaufkraft der Bundesbürger stärken, die Beteiligung der Bundeswehr an Kampfeinsätzen ausweiten, oder die Flut an Billig-Imitationen deutscher Markenwaren stoppen. Hingegen argumentiert Nye (2008), dass Führung auch den Erhalt des Status quo beinhalten kann. In der Tat hätte die Konzernleitung von Google, Inc. versucht, die Spitzenposition ihres Unternehmens unter den Internet-Suchmaschinenbetreibern auch nach der geplanten, aber letztlich gescheiterten Fusion von Yahoo! und Microsoft zu erhalten. Und auch die SPD-Führung ist derzeit sichtlich bestrebt, ihre dominante Stellung innerhalb des linken Spektrums der deutschen Parteienlandschaft gegenüber der Linken zu behaupten. Politiker müssen demnach nicht nur Veränderungen herbeiführen, sondern auch auf diese reagieren können, mit dem Ziel Kontinuität beizubehalten. Politische Führung kann also sowohl auf einen Wandel der Umwelt, als auch auf die Beibehaltung des Status quo bei sich verändernden Rahmenbedingungen zielen.

Meist aber kann der Status quo nur durch einen Wandel der inneren (Organisations-)Struktur beibehalten werden. Letzteres entspricht Grasselt und Kortess Vorstellung von politischer Führung als Vorantreiben eines „organisatorischen Wandel[s]“ (2007: 18). Insgesamt sollte daher die Frage „Wandel oder kein Wandel?“ durch die Frage „Wandel wovon?“ ersetzt werden.

Die treffendste Konzeptualisierung erscheint in dieser Beziehung Heifetz' (1994) Charakterisierung, wonach Leadership stets auf das Überwinden einer *adaptive challenge* abzielt. Diese Herausforderung ist so groß, dass das bisherige (Politik-)System (meist lang- bis mittelfristig) nicht mehr funktionieren kann und technische Routinelösungen nicht zur Beseitigung ausreichen (Heifetz 1994: 35). Für Heifetz bedeutet dies, dass sich die spezifische Organisation wandeln muss. In unserem Verständnis jedoch kann Anpassung an eine Herausforderung auch in der Veränderung der Umwelt liegen. Ziel kann also entweder der organisatorische Wandel (Wandel im Innern), der Wandel der Umwelt (Wandel des Äußeren), oder beides (innerer und äußerer Wandel) sein. Politische Führung beschäftigt sich also mit der Überwindung von Problemen, für die Routinelösungen nicht ausreichen.

### *3. Die Performanzanalyse individueller politischer Führung*

Anhand der dargelegten Konzeptualisierung lassen sich Kriterien entwickeln, die eine vergleichende Erfassung zumindest exekutiver politischer Führungsleistung zulassen. Bei einer

solchen Untersuchung muss allerdings zwischen einer moralischen Komponente und wertneutraler Führungsleistung unterschieden werden. Die moralische Bewertung von Zielen beziehungsweise Mitteln wirft Fragen auf, die in dieser Abhandlung nicht erörtert werden können, wie beispielsweise das Problem der „dirty hands“ (Waltzer 1973). Wir konzentrieren uns daher auf die wertneutrale Performanzdimension von politischer Führung (hier verstanden als Führung des exekutiven Spitzenpersonals des jeweiligen nationalen politischen Systems)<sup>8</sup> und greifen hierbei vornehmlich auf Erkenntnisse der vergleichenden Demokratie-Forschung zurück.

Der Analyse individueller politischer Führungsleistung kann dabei eine Standarddefinition von Performanz zugrunde gelegt werden. Es geht um einen um Handlungen, die jemand, in unserem Fall die politische Führungspersonlichkeit, ausübt. Gleichzeitig enthält der Begriff bereits eine Evaluierungsdimension (Roller 2005: 20; Di Palma 1977: 7), da von Bedeutung ist, wie gut beziehungsweise erfolgreich diese Tätigkeit vollzogen wird.

Eckstein unterscheidet bei der Performanz demokratischer Systeme zwischen zwei Komponenten: zum einen „political performance in regard to particular goals“ und zum anderen „performance in a more general sense, regardless of the specific goals“ (Eckstein 1971: 5), wobei er für Letztere vier Kriterien anführt: Dauerhaftigkeit, zivile Ordnung, Legitimität und Wirksamkeit der Entscheidungen (Eckstein 1971: 20). Im Folgenden wird ebenfalls auf eine Dichotomie zurückgegriffen, die der von Weaver und Rockman (1993: 6) angelehnt ist. Dabei wird zwischen Effektivität und Effizienz als Dimensionen „leistender“ politischer Führung unterschieden. Effektivität bewertet die Erreichung von Zielen, während sich Effizienz aus dem Quotienten aus Zielerreichung und dem Einsatz der Mittel ergibt.

### *a) Effektivität*

Roller sieht in einer Studie zur Leistung von Demokratien Effektivität als zentrales, ja sogar als das Standardkriterium zur Performanzmessung (2005: 3, 9). Daran schließt sich die Frage an, anhand welcher Kriterien sich persönliche, individuelle Effektivität im politischen Prozess nachweisen lässt und wie sie gemessen werden kann.

In einem ersten Schritt wird Effektivität als der Grad definiert, in dem es einer politischen Führungsperson gelingt, ihre vorgegeben (artikulierten) Ziele in Resultate umzuwandeln. Ebenso definiert Roller politische Effektivität, indem sie diese als „the donated relationship between an intended goal and its realization“ charakterisiert (2005: 23). Es geht hier also um Zielerreichung als entscheidendes Kriterium. Es werden damit zwar Ergebnisse mit Zielen auf der Policy-Ebene verglichen, dennoch ist der eigentliche Gegenstand die Umsetzung von bestimmten Politikvorhaben, und muss daher auf der Politics-Ebene verortet werden. Blicke man auf bei der Untersuchung auf der Policy-Ebene, müsste gemessen werden, wie groß die Veränderungen im Vergleich zum Status quo sind.

- 8 Obgleich Führung auf verschiedensten Ebenen stattfindet (siehe Schuett-Wetschky 2004: 26 f.), fokussieren wir unsere nachfolgenden Überlegungen in einem ersten Schritt auf die Exekutivspitze des politischen Systems. Die konzeptionelle Berücksichtigung möglicherweise bestehender Spezifika politischer Führungsleistung in anderen Kontexten muss künftigen Forschungsarbeiten überlassen bleiben.

Unser einziger *politics indicator*<sup>9</sup> zur Messung der Effektivität politischer Führung ist also ob, und wenn ja, wie stark, eine angestrebte (Politik)Veränderung mithilfe des Durchsetzens bestimmter Politikvorhaben erreicht wurde. Es gilt also für exekutive persönliche Führungsleistung dieselbe Formel, die Fuchs für demokratische Regierungssysteme ausgegeben hat: „[T]he more the political goal X is realized in a nation, the higher the effectiveness of the nation’s democracy“ (1998). Letztlich gehen damit auch die Fragen einher, wie oft es einer Führungsperson gelang, die Zustimmung der relevanten Stakeholder zu seinen Zielen zu erreichen, diese somit von potenziellen Anhängern in reale Follower zu transformieren und welche inhaltlichen Einschränkungen oder Kompromisse er hierfür hinnehmen musste, die sich dann in einer Divergenz von Ziel und Resultat zeigen. Was sind aber nun politische „Ziele“ und „Resultate“?

### (1) Ziele/Zielvorgabe

Folgt man Nye (2008), so setzt sich der Begriff „Leadership“ aus drei Elementen zusammen: Zielen beziehungsweise Zielvorgaben (objectives), Stilen (styles) und Resultaten (outcomes). Das Vorgeben eines Zieles ist also ein Kernbestandteil von politischer Führung. Dies trifft umso mehr auf das Anfangsstadium einer politischen Führungsleistung zu, da die Vorgabe von Zielen erst eine Gruppe (oder Gruppen) von Menschen dazu veranlasst, den oben erwähnten imaginären Leader-Follower-Pakt einzugehen, welcher dem einen (Leader) eine politische Führungsrolle und den anderen die Rolle der Anhänger (Follower) zuweist.

Probleme bereiten sowohl das Ausmachen von Zielen, deren Messung wie auch deren Gewichtung. So mag ein Leader bestimmte Ziele verfolgen, diese der Öffentlichkeit aber nicht preisgeben, um so sein Vorhaben und/oder seine Position nicht zu gefährden (sogenannte „hidden agenda“). Als empirisches Beispiel kann hierfür das Manövrieren von US-Präsident Lyndon B. Johnson im Zuge der Civil Rights Act von 1964 dienen, bei dem er seine wahre Zielsetzung, die Ungleichheit der afro-amerikanischen Bevölkerung vehement einzudämmen, geschickt vor seinen ehemaligen Kongresskollegen verbarg (Nye 2006). Oder Konrad Adenauer, der seine Politik der Westbindung auch dazu nutzte, die deutsche Souveränität wiederzuerlangen, ohne dies den Alliierten gegenüber permanent zu kommunizieren.

Nicht immer stimmen die wahren Ziele eines Führenden mit seinen artikulierten Zielen überein, doch kommen wir bei der wissenschaftlichen Analyse nicht umhin, auf artikuliert Ziele zurückzugreifen. Bei politischen Führungspersonen bieten sich hierfür zum einen Wahlkampfaußagen vor seiner Wahl an. Zum anderen kommen Ziele in Betracht, die der Führende am Beginn oder während einer Legislaturperiode in vielfältiger Form (z. B. durch Regierungserklärungen oder Medieninterviews usw.) formuliert. Zwar kann eingewendet werden, dass diese Art von Zielvorgaben niemals allein vom Führenden ausgesucht werden. Es kann aber angenommen werden, dass keine Zielvorgaben gegen dessen ausdrücklichen Willen unterbreitet werden. Zudem entspricht diese Realität genau den Annahmen des Leader-Follower-Ansatzes: Selbst grundlegende Zielvorgaben können im politischen Führungsprozess nicht allein top-down festgelegt werden.

9 In Anlehnung an den Begriff des „policy indicator“, siehe Carley (1981: 25).

Für beide Arten von Zielen (also vor und während einer Legislaturperiode) können Interviews, veröffentlichte Bücher und Artikel, Reden, Protokolle, Tagebucheinträge, persönliche Briefe und anderweitige Meinungsäußerungen des Leader, sowie Aussagen von Zeitzeugen, sofern diese einer kritischen Quellenprüfung standhalten, zur Auswertung herangezogen werden. Solche Quellen lassen meist auch einen Rückschluss auf die Gewichtung der einzelnen Politikvorhaben zu, die beispielsweise durch quantitative Diskurs- beziehungsweise Textanalyse von Zeitungs- und Zeitschriftenartikeln ergänzt werden könnte.

Eine qualitative Auswertung von Effektivität kann auf solcher Basis für jeden einzelnen Regierungschef erfolgen. Allerdings ist die Vergleichbarkeit sowohl in der internationalen Dimension wie auch auf der zeitlichen Achse äußerst schwierig. Eine Vereinfachung bietet Burns' (1978) und Bass' (Hater/Bass 1988; Bass 1990) Dichotomie von *transformational* und *transactional leadership*, auf der Nye (2008: 65 f.) seine idealtypische Einteilung von *transformational* und *incremental aims* aufbaut. Wir ersetzen den Begriff „incremental“ durch „konservativ“ und geben „transformational“ mit „transformationell“ wieder.<sup>10</sup> Vergleicht man nun die vom Leader vorgenommenen Äußerungen mit dem Status quo der zu jenem Zeitpunkt vorherrschenden Politik, kann man seine Ziele somit in eine der beiden Kategorien einordnen. Da transformationelle Ziele weitreichendere Umwälzungen in der Gesellschaft fordern als konservative Ziele, sind sie, ceteris paribus, schwerer umzusetzen.

Neben Policy-Programmen kann auch die Schaffung eines Problembewusstseins ein Ziel von Leadership sein (Heifetz 1994; Fischer/Kießling/Novy 2008). Dies zu operationalisieren fällt schwer, ist aber nicht unmöglich. Hier könnten beispielsweise Meinungsumfragen zu einem bestimmten Themenkomplex herangezogen werden, die eine Veränderung der vorherrschenden Meinung über Zeit aufzeigen, wie etwa der Umschwung der öffentlichen Meinung im Zuge der „Jugoslawien-Kriege“ und einer deutschen Beteiligung an NATO-Kampfeinsätzen (von der Ablehnung hin zur Befürwortung einer solchen Beteiligung). Schwierigkeiten dürften aber bei der Gewichtung des Phänomens „Problembewusstsein“ und seiner Vergleichbarkeit im internationalen Kontext bestehen.

### (2) Resultat = Output

In erster Linie sind als Resultate entschiedene beziehungsweise verwirklichte Politikprojekte zu berücksichtigen und damit der Output – und *nicht* der Outcome - von politischer Führung. Unter Output ist die „Produktion“ von Politik zu verstehen, während Outcome die Wirkungen einer solchen Produktion, also von politischen Entscheidungen und Projekten, bezeichnet (Schmidt 2004: 506). Unter Output subsumiert man also konkrete Politikprojekte wie die Konsolidierungsmaßnahmen zum Bundeshaushalt oder die Agenda 2010, deren Outcome sich in der Staatsverschuldung, Inflationsrate oder den Arbeitslosenzahlen ablesen lässt.

Bei der Effektivitätsanalyse von Führungsleistung rückt die Output-Dimension, also die konkreten Policies, in den Mittelpunkt der Betrachtung. Ob eine Politik verabschiedet und umgesetzt wurde, stellt mithin den entscheidenden Leistungsindikator dar (Putnam u. a. 1993). Hierbei kann wiederum zwischen dem Beschluss und der Implementierung von Policies

<sup>10</sup> Sowohl Burns als auch Bass und Nye führen dabei Schuett-Wetschkys inhaltlich-konzeptionelle und handwerkliche Dimensionen politischer Führung (2003: 1909) zu einer Variable zusammen.

unterschieden werden. In der Regel gilt es implementierte Vorhaben auszuwerten. Wo jedoch erst ein Beschluss, aber noch keine Implementierung vorliegt, muss auf Ersteren zurückgegriffen werden. Schwierig ist etwa gesteigertes Problembewusstsein zu messen. Dies könnte jedoch, wie bereits erläutert, mittels Meinungsumfragen geschehen. Zudem kann eine Auswertung des öffentlichen Diskurses vorgenommen werden; es können sowohl Print- als auch audiovisuelle Medien hinsichtlich ihrer quantitativen wie qualitativen Berichterstattung über ein bestimmtes Problem untersucht werden.

Wie bereits erwähnt, sind transformationelle Ziele schwerer zu erreichen als konservative Ziele. Daraus folgt: Die Erreichung von transformationellen Zielen ist generell höher zu bewerten als die von konservativen. Es geht hier also um das Impact- beziehungsweise Veränderungspotenzial des Zieles. Dies ist jedoch nur eine Variable, da ein Ziel zwar ein großes Veränderungspotenzial besitzen, aber nur für einen kleinen gesellschaftlichen Sektor relevant sein kann. Gemeinhin gilt: Je größer die Reichweite des Ziels, desto schwerer ist dieses durchzusetzen. Daher sind Durchsetzungsleistungen für Ziele mit großer Reichweite per se höher zu bewerten, da sie eine Mehrzahl an Einschränkungs- beziehungsweise Vetomöglichkeiten bieten.

Vetomöglichkeiten selbst können wiederum in ein weiteres Variablenpaar aufgeteilt werden: die Anzahl der Stakeholder, die von einer Änderung im jeweiligen Politikbereich betroffen sind, sowie deren Disposition zu einer solchen Politikänderung. Je höher die Anzahl von Stakeholdern und je negativer deren Disposition (Stoiber 2008), desto höher ist die Performanz- beziehungsweise Effektivitätsleistung des Führenden.

### *b) Effizienz*

Lijphart subsumiert in seiner Studie „Patterns of Democracy“ Indikatoren wie Zufriedenheit der Bevölkerung oder Wählerturnout unter Effektivitätskriterien von Demokratien (1999: Kapitel 16). Solche Kriterien sind zur Bestimmung von Effektivität politischer Führungsleistung nicht geeignet, weil sie Outcomes anstelle von Outputs messen. Für die Frage der Effizienz liefern sie aber wichtige Hinweise. Überträgt man die Kategorie der Zufriedenheit der Bevölkerung mit der demokratischen Regierungsform, auf die Frage der individuellen Führungsleistung, wäre die zu untersuchende Variable die Einstellung zu beziehungsweise die Zufriedenheit mit der jeweiligen Führungspersönlichkeit. Diese bestimmt in Demokratien letztlich die Machtstellung des Führenden. Somit bildet die Machtstellung des Leader das zentrale Kriterium zur Effizienzmessung seiner Führungsleistung.

Dies ergibt sich auch aus einem anderen definitorischen Zugang: Effizienz ist gemeinhin bestimmt als Zweck-Mittel-Rationalität. Der Zweck des Handelns eines Politikers besteht aber nicht nur in der Umsetzung von Policy-Projekten, sondern auch in der Erhaltung oder Vermehrung seiner Macht. Politiker in demokratischen Regierungssystemen sind in der Regel beides: *policy* und *office seekers*. Macht kann dabei als Selbstzweck dienen, weil beispielsweise gesteigertes Prestige oder finanzielle Entlohnung mit ihr einhergehen, oder aber als Mittel zur Umsetzung bestimmter Politikprojekte verstanden werden. Wir wollen die Variable Macht (und dies enthält eine implizite normative Konnotation) als Mittel zur Durchsetzung von Politikvorhaben betrachten. Zwar hat Altkanzler Gerhard Schröder sicherlich Recht,

wenn er fragt, was „eigentlich [...] jemand in der Politik zu suchen [hat], der die politische Macht nicht will?“ (Schröder 1994: 67). Jedoch benutzten Kanzler wie Konrad Adenauer oder Willy Brandt ihre Macht dazu, grundlegende, ideologisch inspirierte, politische Weichenstellungen herbeizuführen. Effizient ist politische Führung also dann, wenn die Zielvorstellungen des Führenden umgesetzt werden, ohne dass er dabei seine Macht einbüßt. Dies ist jedoch keine Selbstverständlichkeit, wie das Beispiel Schröders eindringlich vor Augen führt. So hatte Schröder im Jahr 2003 zwar die Agenda 2010 gegen alle Widerstände innerhalb seiner Partei „durchgedrückt“, damit aber „der Linken eine Menge alter Illusionen zertrümmert“ (Walter 2004: 21), sodass sich die traditionelle SPD-Wählerklientel der städtischen Arbeiterschichten mehr und mehr vom Kanzler abwendete. Dieser konnte den schleichenden Machtzersetzungsprozess nicht mehr aufhalten und so gingen neben einer Reihe von Kommunalwahlen auch die Landtagswahlen in Berlin, Hessen, Niedersachsen, im Saarland und schließlich in Nordrhein-Westfalen verloren. Bei der Bundestagswahl 2005 sank die Gruppe der Arbeiter, die ihre Stimme der SPD gaben, verglichen mit der Wahl 2002 um fünf Prozent und fiel auf ein historisches Tief. Insgesamt votierten nur noch 37 Prozent<sup>11</sup> dieser traditionellen Wähler für die Partei und ihren Leader Gerhard Schröder, was damit seiner Abwahl gleichkam.

Machtverlust kann also als höchstmögliche Kosten (Rossi/Lipsey/Freeman 2004: 332) verstanden werden, die ein Politiker für die Umsetzung einer bestimmten Politik zu zahlen hat. So kommen wir zu folgender Gleichung: Die Effizienz politischer Führung wird dadurch gekennzeichnet, inwieweit es einer politischen Führungskraft gelingt, ihre Ziele zu erreichen und dabei ihre Macht zu erhalten.

Die Machtposition eines exekutiven Spitzenpolitikers kann anhand verschiedener Kriterien evaluiert werden: Zum einen durch die öffentliche Zustimmung, die sich anhand von Wahlergebnissen, noch deutlicher anhand von Meinungsumfragen oder einer Analyse des öffentlichen Diskurses operationalisieren lässt. Die innerparteiliche Machtstellung lässt sich quantitativ anhand von Wahlergebnissen bei parteiinternen Wahlen ebenso bestimmen, wie beispielsweise durch die Zahl der Parteiaustritte oder die Anzahl der erfolgreich durchgebrachten (oder nicht durchgebrachten) Gesetzesvorhaben im Parlament. Letztlich kann die quantitative Analyse allein aber keinen hinreichenden Aufschluss bringen, sondern muss durch die qualitative Untersuchung interner wie externer Kritik und deren Auswirkung auf bestehende Machtstrukturen ergänzt werden.

### 4. Fazit

Ziel dieses Beitrages war die kritische Beleuchtung analytischer Untersuchungen von politischer Führungsleistung, die in der Bundesrepublik seit der Jahrtausendwende verstärkt betrieben werden. Diese bringt uns zu dem Schluss, dass interaktionistische Ansätze, die auf den Grundlagen des akteurzentrierten Institutionalismus fußen, durch die Vielzahl an Variablen und Determinanten, Probleme bei der Operationalisierbarkeit von politischer Führungsleistung haben. Wir führen deshalb ein soziologisch inspiriertes, inter-personales Konzept ein, welches Führung als die Interaktion von Führendem (Leader) und Anhänger (Follower)

<sup>11</sup> Siehe [http://www.stmuk.bayern.de/blz/eup/01\\_06\\_themenheft/2\\_7.asp](http://www.stmuk.bayern.de/blz/eup/01_06_themenheft/2_7.asp) (Stand 30.10.08).

definiert, die auf gegenseitigen sozialen Rollenzuschreibungen und -erwartungen beruhen. Verfolgt man das Ziel, individuelle politische Führungsleistung erfassen zu wollen, so bietet das Leader-Follower-Konzept gegenüber anderen Ansätzen wesentliche Vorteile.

Zum einen reduziert die Variable Follower die Anzahl der sonst zu berücksichtigenden (intervenierenden) Variablen, ohne allerdings eine unzulässige Vereinfachung des politischen Führungsprozesses zu postulieren. Situative und/oder gesellschaftliche Veränderungen lassen sich mit der Kategorie der Follower in hervorragender Weise erfassen, da diese Art der Kontextveränderungen nur von Belang ist, sofern sie in Präferenztransformation(en) von Anhängern „umgewandelt“ wird. Zum anderen stimmen wir Glaab (2007: 307) zu, wenn sie postuliert, dass mit der Herangehensweise eines interaktionistischen Leadership-Ansatzes das Agent-Structure-Problem zwischen persönlicher Führungsleistung und institutionellen Rahmenbedingungen behoben wäre.<sup>12</sup> Doch wirft ein solcher Ansatz eine ganze Reihe von Fragen auf, die in der bisherigen Diskussion unbeantwortet bleiben mussten. Stellvertretend seien zwei grundlegende Komplexe herausgenommen:

a) Wenn Institutionen einen wichtigen Faktor für die Handlungsfähigkeit politischer Führung bilden, diese Institutionen wie das gesamte Umfeld, in welchem Leadership stattfindet (Elgie 1995: 23), aber wiederum durch die politisch führenden Akteure beeinflusst wird, stellt sich die Frage, wer in diesem Verhältnis von Akteur und Struktur wen wie viel beeinflusst. Damit sind also sowohl Symmetrie beziehungsweise Asymmetrie der Interdependenzbeziehung, die Mechanismen als auch die Mittel der Beeinflussung angesprochen.

b) Wie kann es sein, dass dieselben Institutionen bei gleicher Ausgangslage unterschiedliche Möglichkeiten für den Einfluss persönlicher politischer Führung zulassen?

Wir argumentieren, dass unser inter-personaler Ansatz zur Beantwortung beider Fragenkomplexe beitragen kann. Wir postulieren, dass die Asymmetrie der Leader-Follower-Beziehung meist die Führungsperson begünstigt. Da die Wechselbeziehung aber dynamisch ist, haben Follower durchaus die Möglichkeit, jene Asymmetrie zu ihren Gunsten zu verändern (beispielsweise durch Wahlen, öffentliche Proteste/Druck), auch wenn sie nur selten von dieser Option Gebrauch machen.

Darüber hinaus können wir mit unserem Ansatz divergierende Einflussmöglichkeiten der Führungsperson auf gleichbleibende Stakeholder (bzw. ganze Systeme von Stakeholdern) erklären, weil er die „Verdinglichung“ (Berger/Luckmann 1967) der Variable „Institution(en)“ aufhebt und sie stattdessen als Personenverbände wahrnimmt. Dies ermöglicht uns nicht nur zu untersuchen, inwieweit und in welchem Maße der Führende bestehende „Gelegenheitsstrukturen“ nutzt, sondern ebenso zu analysieren, wie er solche Strukturen schafft beziehungsweise verändert. Wie das Beispiel um die Kampfeinsätze der Bundeswehr im Rahmen des Kosovo-Einsatzes der NATO beweist, bedeutet politische Führung nicht lediglich das Durchsetzen von Policies in einem bestimmten Handlungskorridor, sondern gerade auch das Erweitern bestehender und die Schaffung neuer Korridore.

Damit ermöglicht unser Konzept nicht nur eine empirisch-beschreibende Analyse politischer Führungsleistung, sondern bietet ein Instrument zur Offenlegung von Kausalzusammen-

12 Wir folgen hier Anthony Giddens' Theorie der Strukturierung, die *structure* und *agency* als interdependente Konzepte ansieht (1979: 69), wobei Struktur sowohl „constraining“ als auch in gleichem Maße „enabling“ sein kann (1982: 37).

hängen, welche aufgezeigt werden müssen, um daraus ein Analyseraster beziehungsweise einen Index zu entwerfen, der die Grundfrage beantwortet: Wie beziehungsweise wie stark beeinflusst politische Führungsleistung (eines Individuums) politische Prozesse? Dies umfasst daher auch das Bilden von idealtypischen Konstrukten.

Zur wertneutral und intersubjektiv vergleichenden Bewertung von individueller exekutiver Führungsleistung schlagen wir zwei Kriterien vor: Zum einen Effektivität, verstanden als die Umsetzung von Zielen in konkrete Politikvorhaben. Zum anderen Effizienz, die sich aus der veränderten Machtstellung in Abhängigkeit vom Grad der Zielerreichung ergibt.

Die hohe Komplexität des Themas macht die Analyse von politischer Führungsleistung alles andere als einfach. Doch erscheint uns die eingehende Beschäftigung mit dem Thema lohnend.

### Literatur

- Bahr, Egon*, 1998: Zu meiner Zeit, München.
- Bass, Bernhard M.*, 1990: From Transactional to Transformational Leadership. Learning to Share the Vision, in: *Organisational Dynamics* 18 (3), 19-36.
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas*, 1967: *The Social Construction of Reality*, Garden City.
- Blondel, Jean*, 1987: *Political Leadership. Towards a General Analysis*, London.
- Burns, James McGregor*, 1978: *Leadership*, New York.
- Burns, James McGregor*, 2003: *Transforming Leadership. A New Pursuit of Happiness*, New York.
- Carley, Michael*, 1981: *Social Measurement and Social Indicators. Issues of Policy and Theory*, London.
- Chaleff, Ira*, 2003: *The Courageous Follower. Standing Up to and for Our Leaders*, San Francisco.
- Di Palma, Giuseppe*, 1977: *Surviving without Governing. The Italian Parties in Parliament*, Berkeley.
- Eckstein, Harry*, 1971: *The Evaluation of Political Performance. Problem and Dimensions*, Beverly Hills.
- Edinger, Lewis J.*, 1990: Approaches to the Comparative Analysis of Political Leadership, in: *Review of Politics* 52 (4), 509-523.
- Elgie, Robert*, 1995: *Political Leadership in Liberal Democracies*, Basingstoke u. a.
- Fischer, Thomas/Kießling, Andreas/Novy, Leonard*, 2008: Einführung in die Konzeption des Strategietools für politische Reformprozesse (SPR), in: dies. (Hrsg.), *Reformprozesse in der Analyse. Untersuchungssystematik und Fallbeispiele*, Gütersloh 2008 (i. E.).
- Fliegeauf, Mark T.*, 2008: *Die Kompatibilität von Leadership-Form und Intra-Follower-Struktur und ihre Erklärungskraft für das Ende der Kanzlerschaft Gerhard Schröders*, München (unveröffentlichtes Manuskript).
- Fuchs, Dieter*, 1998: Kriterien demokratischer Performanz in Liberalen Demokratien, in: Michael Greven (Hrsg.), *Demokratie – eine Kultur des Westens?* 20. Wissenschaftlicher Kongress der Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaft, Opladen, 152-179.

- Giddens, Anthony*, 1979: Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis, London/Basingstoke.
- Giddens, Anthony*, 1982: Profiles and Critiques in Social Theory, London/Basingstoke.
- Glaab, Manuela*, 2007: Politische Führung als strategischer Faktor, in: ZPol 17, 303-332.
- Glaab, Manuela/Kießling, Andreas*, 2001: Legitimation und Partizipation, in: Karl-Rudolf Korte/Werner Weidenfeld (Hrsg.) Deutschland-TrendBuch. Fakten und Orientierungen, Opladen, 571-611.
- Goldhagen, Daniel Jonah*, 1996: Hitlers willige Vollstrecker. Ganz gewöhnliche Deutsche und der Holocaust, Berlin.
- Grasselt, Nico/Korte, Karl-Rudolf*, 2007: Führung in Politik und Wirtschaft. Instrumente, Stile und Techniken, Wiesbaden.
- Hackman, J. Richard*, 2002: Leading Teams. Setting the Stage for Great Performance, Boston.
- Hater, John J./Bass, Bernhard M.*, 1988: Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership, in: Journal of Applied Psychology 73 (4), 695-702.
- Hartwich, Hans-Hermann*, 1991: Die Bundesregierung im Prozeß der deutschen Vereinigung (1989-90), in: ders./Göttrik Wewer (Hrsg.), Regieren in der Bundesrepublik 3. Systemsteuerung und „Staatskunst“, Opladen, 237-273.
- Heifetz, Ronald A.*, 1994: Leadership Without Easy Answers, Cambridge.
- Heifetz, Ronald A.*, 2007: Leadership, Authority, and Women, in: Barbara Kellerman/Deborah L. Rhode (Hrsg.), Women and Leadership. The State of Play and Strategies for Change, San Francisco, 311-327.
- Heller, Trudy/Van Til, Jon*, 1982: Leadership and Followership. Some Summary Propositions, in: The Journal of Applied Behavioral Science 18 (3), 405-414.
- Helms, Ludger*, 2000: „Politische Führung“ als politikwissenschaftliches Problem, in: PVS 41 (3), 411-434.
- Hirschman, Albert O.*, 1970: Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, Cambridge.
- Holtmann, Everhard*, 2008: Einleitung: Entscheiden unter Bedingungen von Unsicherheit. Zur Reichweite von institutionell basierter politischer Führung, in: ders./Werner J. Patzelt (Hrsg.), Führen Regierungen tatsächlich? Zur Praxis gouvernementalen Handelns, Wiesbaden, 7-19.
- Inglehart, Ronald*, 1977: The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles among Western Publics, Princeton.
- Jäger, Wolfgang*, 1992: Fernsehen und Demokratie. Scheinplebiszitäre Tendenzen und Repräsentation in den USA, Großbritannien, Frankreich und Deutschland, München.
- Kellerman, Barbara*, 2004: Bad Leadership. What It Is, How It Happens, Why It Matters, Boston.
- Kellerman, Barbara*, 2008: Followership. How Followers Are Creating Change and Changing Leaders, Boston.
- Kelley, Robert E.*, 1988: In Praise of Followers, in: Harvard Business Review 66 (6), 142-148.
- Kelley, Robert E.*, 1992: The Power of Followership. How to Create Leaders People Want to Follow and Followers Who Lead Themselves, New York.
- Keohane, Nannerl*, 2005: On Leadership, in: Perspectives on Politics 3 (4), 705-722.

- Keohane, Robert O./Nye Jr., Joseph S.*, 2001: Power and Interdependence, New York (3. Aufl.).
- Kießling, Andreas*, 2008: Das lange Ende der Ära Stoiber. Die CSU nach den Wahlen 2005, in: Oskar Niedermayer (Hrsg.), Die Parteien nach der Bundestagswahl 2005, Wiesbaden, 83-100.
- Klages, Helmut*, 1998: Wertewandel und bürgerschaftliches Engagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Speyer.
- Korte, Karl-Rudolf*, 2002: Regieren in Mediendemokratien. Regierungssteuerung der Staats- und Regierungschefs im Vergleich, in: Heribert Schatz/Patrick Rössler/Jörg-Uwe Nieland (Hrsg.), Politische Akteure in der Mediendemokratie, Wiesbaden, 21-40.
- Lijphart, Arend*. 1999: Patterns of Democracy. Government Forms and Performance in Thirty-Six Countries, New Haven.
- Lord, Robert G./Maher, Karen J.*, 1993: Leadership & Information Processing. Linking Perception and Performance, London/New York.
- Meier, Christian* 2002: Caesar, München.
- Neustadt, Richard E.*, 1994: Foreword, in: Ronald A. Heifetz, Leadership Without Easy Answers, Cambridge, ix-xi.
- Niclaß, Karlheinz*, 2004: Kanzlerdemokratie. Regierungsführung von Konrad Adenauer bis Gerhard Schröder, Paderborn u. a.
- Novy, Leonard/Fliegeauf, Mark T.*, 2008: Führung braucht Follower, Strategie nicht, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 21 (3), 269-274.
- Nye, Jr., Joseph S.*, 2006: Transformational Leadership and American Foreign Policy. A Preliminary Analysis, Cambridge (John F. Kennedy School of Government, Center for Public Leadership Working Papers), 159-180.
- Nye, Jr., Joseph S.*, 2008: The Powers to Lead, Oxford/New York.
- Popper, Karl*, 1966: The Open Society and its Enemies, Band 2, London.
- Putnam, Robert D./Leonardi, Robert/Nanetti, Raffaella Y.*, 1993: Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy, Princeton.
- Roller, Edeltraud*, 2005: The Performance of Democracies. Political Institutions and Public Policy, Oxford.
- Rossi, Peter H./Lipsey, Mark W./Freeman, Howard E.*, 2004: Evaluation. A Systematic Approach, Thousand Oaks (7. Aufl.).
- Rost, Joseph C.*, 1991: Leadership for the 21st Century, New York.
- Scharpf, Fritz W.*, 2000: Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung, Opladen.
- Schmid, Josef*, 2005: Politische Führung, in: Marco Althaus/Michael Geffken/Sven Rawe (Hrsg.), Handlexikon Public Affairs. Public Affairs und Politikmanagement, Bd. 1, Berlin u. a., 251-252.
- Schmidt, Manfred G.*, 1997: Vergleichende Policy-Forschung, in: Dirk Berg-Schlosser/Ferdinand Müller-Rommel (Hrsg.), Vergleichende Politikwissenschaft. Ein einführendes Studienhandbuch, Opladen (3. Aufl.).
- Schmidt, Manfred G.*, 2004: Outcome und Output, in: ders., Wörterbuch zur Politik, Stuttgart, 506.

- Schröder, Gerhard*, 1994: Reifeprüfung, Reformpolitik am Ende des Jahrhunderts, Köln.
- Schuett-Wetschky, Eberhard*, 2003: Richtlinienkompetenz des Bundeskanzlers, demokratische Führung und Parteiendemokratie. Teil I: Richtlinienkompetenz als Fremdkörper in der Parteiendemokratie, in: ZPol 13, 1997-1932.
- Schuett-Wetschky, Eberhard*, 2004: Gouvernementale Parlamentskontrolle? Politische Führung, Regierungsmehrheiten und das Verhältnis von Parlament und Regierung, in: Everhard Holtmann/Werner J. Patzelt (Hrsg.), Kampf der Gewalten? Parlamentarische Regierungskontrolle – gouvernementale Parlamentskontrolle. Theorie und Empirie, Wiesbaden, 17-42.
- Skocpol, Theda*, 1979: States and Social Revolutions. A Comparative Analysis of France, Russia, and China, Cambridge.
- Sontheimer, Kurt*, 1990: Deutschlands Politische Kultur, München.
- Stoiber, Michael*, 2008: Politische Führung und Vetospieler. Einschränkungen exekutiver Regierungsmacht, in: Everhard Holtmann/Werner J. Patzelt (Hrsg.), Führen Regierungen tatsächlich? Zur Praxis gouvernementalen Handelns, Wiesbaden, 35-57.
- Sternberg, Robert J./Vroom, Victor H.*, 2002: The Person Versus the Situation in Leadership, in: Leadership Quarterly 13 (3), 301-323.
- Strøm, Kaare/Müller, Wolfgang C. (Hrsg.)*, 1999: Policy, Office, or Votes? How Political Parties in Western Europe Make Hard Decisions, Cambridge.
- Tsebelis, George*, 2002: Veto Players. How Political Institutions Work, Princeton.
- Vroom, Victor H./Jago, Arthur G.*, 1988: The New Leadership. Managing Participation in Organizations, Englewood Cliffs.
- Walter, Franz*, 2004: Abschied von der Toskana. Die SPD in der Ära Schröder, Wiesbaden.
- Walzer, Michael*, 1973: Political Action. The Problem of Dirty Hands, in: Philosophy and Public Affairs 2 (2), 160-180.
- Weaver, Kent R./Rockman, Bert A. (Hrsg.)*, 1993: Do Institutions Matter? Government Capabilities in the United States and Abroad, Washington.

Korrespondenzanschrift:

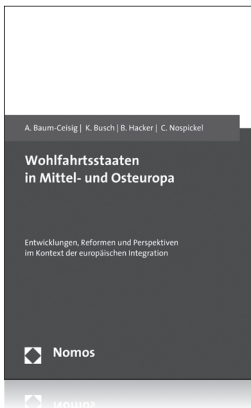
Dr. Leonard Novy  
Bertelsmann Stiftung  
Programm „Good Governance“  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

*Mark T. Fliegauf war Projektmitarbeiter der Bertelsmann Stiftung und ist heute Magistrand am Geschwister-Scholl-Institut für Politische Wissenschaften der LMU München.*

*Dr. Andreas Kießling koordinierte das Entwicklungsprojekt „Leistungsorientierte Politische Führung“ der Bertelsmann Stiftung und ist heute für politisch-strategische Fragen bei der E.ON Energie AG in München zuständig.*

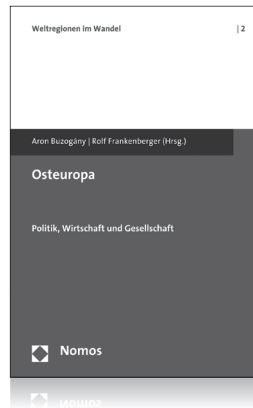
*Dr. Leonard Novy koordiniert zwei Projekte zur Strategie- und Steuerungsfähigkeit der Politik bei der Bertelsmann Stiftung.*

## Mittel- und Osteuropa im Wandel



**Wohlfahrtsstaaten  
in Mittel- und Osteuropa**  
Entwicklungen, Reformen und  
Perspektiven im Kontext der  
europäischen Integration  
Herausgegeben von Dr. Alexandra  
Baum-Ceisig, M.A., Prof. Dr. Klaus  
Busch, Björn Hacker und Claudia  
Nospickel  
2008, 474 S., brosch., 25,- €,  
ISBN 978-3-8329-4041-6

Bitte bestellen Sie im Buchhandel oder  
versandkostenfrei unter ► [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)



**Osteuropa**  
Politik, Wirtschaft und Gesellschaft  
Herausgegeben von Aron Buzogány  
und Dr. Rolf Frankenberger  
2007, 292 S., brosch., 45,- €,  
ISBN 978-3-8329-3064-6  
(Weltregionen im Wandel, Bd. 2)



**Nomos**