

*Klaus Brummer*

# Die Führungsstile von Präsidenten der Europäischen Kommission

## 1. Einleitung

Am 27. Juni 2014 nominierten die im Europäischen Rat versammelten Staats- und Regierungschefs der Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU) Jean-Claude Juncker für das Amt des Präsidenten der Europäischen Kommission. Mitte Juli soll Juncker, der der »Spitzenkandidat« der Europäischen Volkspartei (EVP) für die Wahlen zum Europäischen Parlament (EP) vom Mai 2014 war, vom EP zum Nachfolger von José Manuel Barroso gewählt werden.<sup>1</sup> Im Vorfeld der Entscheidung des Europäischen Rats hatten sich an der »Personalie Juncker« heftige Diskussionen entbrannt. *Die Zeit* sprach vom »falschen Mann« für den Posten.<sup>2</sup> Von britischer Seite wurde eine Kommissionspräsidentschaft Junckers gar von vornherein als »rotten« bezeichnet und in einem Atemzug mit dem Austritt des Landes aus der EU genannt.<sup>3</sup> Neben dem ungarischen Ministerpräsidenten Orbán war der britische Premierminister Cameron dann auch der einzige Staats- und Regierungschef, der gegen Juncker stimmte. Bemerkenswert an den Diskussionen war, dass sie weniger über das Amt des Kommissionspräsidenten gingen, der »one of the world's most powerful international administrations«<sup>4</sup> vorsteht. Stattdessen standen neben Fragen der institutionellen Machtbalance innerhalb der EU die Person und Persönlichkeit des künftigen Amtsträgers im Mittelpunkt.

An diesem Punkt setzt der vorliegende Beitrag an. Er beschäftigt sich mit der Frage, wie ein analytischer Zugang zu Persönlichkeitsfaktoren von Kommissionspräsidenten – genauer: zu deren Führungseigenschaften und Führungsstilen – hergestellt werden kann. An diesbezüglichen Einschätzungen mangelt es nicht. Sie sind allerdings häufig anekdotischer Natur und auf einzelne Amtsträger bezogen. Die wenigen systematischen und zudem vergleichend angelegten Untersuchungen zur Erfassung der Führungsstile von Kommissionspräsidenten stützen sich wiederum vornehmlich auf Interview- oder Umfragedaten und/oder auf die Sekundärliteratur.

1 Dieser Beitrag wurde Anfang Juli 2014 abgeschlossen. Für hilfreiche Kommentare zu einer früheren Version möchte sich der Autor bei Kai Oppermann bedanken.

2 Matthias Krupa, »Der falsche Mann« in: *DIE ZEIT*, 12. Juni 2014, S. 1.

3 »The Perils of Merkellianism« in: *The Economist*, 7. Juni 2014, S. 10; Charles Grant, »Juncker bedeutet Brexit« in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 3. Juni 2014, S. 8.

4 Hussein Kassim *et al.*, *The European Commission of the Twenty-First Century*, Oxford 2013, S. 1.

Dieser Beitrag bietet ebenfalls einen systematischen und vergleichend angelegten Zugang zur Identifizierung der Führungsstile von Kommissionspräsidenten, der sich jedoch in konzeptioneller Hinsicht wie auch bezüglich der hierfür genutzten Quellen von den bisher vorliegenden Studien unterscheidet. Erstmals wird für diesen Zweck die Führungsstilanalyse (*leadership trait analysis*, LTA) genutzt, die zu den etablierten Ansätzen der theoriegeleiteten Außenpolitikforschung (*foreign policy analysis*) gehört.<sup>5</sup> Der Ansatz ermöglicht eine computergestützte Ermittlung von Führungsstilen, die wiederum, als zweite Neuerung, auf Sprechakten der Kommissionspräsidenten selbst beruht.

Im Mittelpunkt des empirischen Teils des Beitrags stehen die Kommissionspräsidenten Jacques Delors (1985–1995), Jacques Santer (1995–1999), Romano Prodi (1999–2004) und José Manuel Barroso (2004–2014). Die Auswahl basiert zum einen darauf, dass die vier Kommissionspräsidenten von der mit dem Vertrag von Maastricht einsetzenden primärrechtlichen Aufwertung des Amtes profitierten. Zum anderen finden sich in der Literatur unterschiedliche Einschätzungen zu ihren Führungseigenschaften und Führungsstilen, was eine Varianz in der zu erklärenden Variable erwarten lässt. Darüber hinaus illustriert der Beitrag die Prognosefähigkeit der LTA, in dem der designierte Nachfolger Barrosos im Amt des Kommissionspräsidenten, Jean-Claude Juncker, und dessen lange Zeit größter Konkurrent um den Posten, Martin Schulz, einbezogen werden.<sup>6</sup> Insgesamt erweist sich die LTA als ein probates Instrument zur Ermittlung der Führungsstile von Kommissionspräsidenten, auf deren Grundlage auch Prognosen für die Ausrichtung künftiger Kommissionspräsidentschaften möglich sind.

## 2. Einflussmöglichkeiten und Handlungsbegrenzungen von Kommissionspräsidenten

Der Kommissionspräsident nimmt eine Führungsrolle innerhalb der Kommission und mitunter auch innerhalb des gesamten europäischen Integrationsprozesses ein. Am offensichtlichsten wurde dies während der Kommissionspräsidentschaft von Delors, unter dessen Leitung von der Kommission wesentliche Impulse für die Vollendung des Binnenmarktes und für die Einführung der Wirtschafts- und Währungsunion (WWU) ausgingen. Nugent konstatiert für die Amtszeit Delors, dass dieser »built the Commission presidency into a high-profile and potentially very powerful position both within the Commission system itself and also, more broadly, in the EU system as a whole.«<sup>7</sup> Jedoch waren nicht alle Kommissionspräsidenten derart einflussreich. Wie lassen sich diese Unterschiede erklären?

Ein Faktor sind politische und ökonomische Entwicklungen, die sich außerhalb der Kommission und zum Teil sogar außerhalb der EU vollziehen und auf welche der Kom-

5 Einführend in diese Subdisziplin der Internationalen Beziehungen: Klaus Brummer, / Kai Oppermann, *Außenpolitikanalyse*, München 2014.

6 Zumindest bis zum bekannt werden der Wahlergebnisse galt Schulz in seiner Rolle als Spitzenkandidat der Sozialdemokratischen Partei Europas (SPE) für die Wahlen zum EP als größter Konkurrent Junckers.

7 Neill Nugent, *The European Commission*, Basingstoke 2001, S. 80.

missionspräsident bestenfalls geringen Einfluss hat.<sup>8</sup> Delors anfänglicher Erfolg wurde nicht zuletzt durch wirtschaftliche Schwierigkeiten in mehreren europäischen Staaten wie auch durch das Ende des Ost-West-Konflikts und der damit einhergehenden deutschen Wiedervereinigung ermöglicht. Diese Entwicklungen setzten die Mitgliedstaaten der damaligen Europäischen Gemeinschaft (EG) unter Handlungsdruck und eröffneten ein Gelegenheitsfenster, welches Delors virtuos zu nutzen wusste.<sup>9</sup> Als sich dieses Gelegenheitsfenster Anfang der 1990er Jahre schloss, ging auch Delors Einfluss zurück.<sup>10</sup>

Ein zweiter Faktor sind Veränderungen in den Kompetenzen des Amtes im Zuge von Vertragsreformen. Die Anfang der 1990er Jahre einsetzenden Reformen ließen die Vorrangsstellung des Kommissionspräsidenten innerhalb des Kollegiums der Kommission immer deutlicher hervortreten: »The Commission President was used to be thought of as *primus inter pares* in the College. Now, however, he is very much *primus*.«<sup>11</sup> So wurde bspw. im Vertrag von Maastricht in Art. 158 Abs. 2 EG-V fixiert, was seit Mitte der 1970er Jahre ohnehin schon praktiziert worden war: die Nominierung des Kommissionspräsidenten vor den Nominierungen der weiteren Kommissare. Im Vertrag von Amsterdam wurde anschließend u. a. festgeschrieben, dass die Kommission »unter der politischen Führung ihres Präsidenten« arbeiten würde (Art. 219 EG-V). Der Vertrag von Nizza befähigte den Kommissionspräsidenten wiederum dazu, die Portfolios innerhalb der Kommission zu gliedern sowie den Kommissaren<sup>12</sup> ihre Portfolios zuzuweisen. Außerdem erhielt der Kommissionspräsident die Befugnis, nach Billigung des Kollegiums einzelne Kommissare zum Rücktritt aufzufordern (Art. 217 Abs. 2, 4 EG-V).<sup>13</sup> Seit dem Inkrafttreten des Vertrags von Lissabon kann der Kommissionspräsident Rücktrittsaufforderungen eigenständig aussprechen (Art. 17 Abs. 6 EU-V). Die Ausweitung der Kompetenzen hat jedoch nicht dazu geführt, dass seitdem alle Kommissionspräsidenten besonders einflussreich waren. So gelten die beiden Nachfolger von Delors im Amt des Kommissionspräsidenten, Santer und Prodi, als »passive chairs with limited ambitions.«<sup>14</sup>

Ein dritter Faktor verweist schließlich auf die Person und die Persönlichkeit der Kommissionspräsidenten. Laut Cini ist die Führungsrolle der Kommission »closely affiliated with the personal approach and priorities«<sup>15</sup> des Kommissionspräsidenten. Persönlichkeitsfaktoren können sich bspw. darin ausdrücken, zu welchem Grad die Amtsträger von

8 John Peterson, »The College of Commissioners«, in: ders., / Michael Shackleton, (Hg.), *The Institutions of the European Union*, 3. Auflage, Oxford 2012, S. 96–123, hier S. 105.

9 George Ross, *Jacques Delors and European Integration*, New York 1995, S. 234–237.

10 Peterson, The College of Commissioners, aaO. (FN 8), S. 101.

11 Nugent, The European Commission, aaO. (FN 7), S. 68 (Hervorhebung im Original; KB).

12 Sofern nicht anders angezeigt, beziehen sich Begriffe wie Kommissar oder Mitarbeiter stets auf männliche und weibliche Personen.

13 Diese Stärkung erfolgte in Reaktion auf den Rücktritt der Santer-Kommission im März 1999 infolge von Vetternwirtschaft und Missmanagement.

14 Kassim *et al.*, The European Commission of the Twenty-First Century, aaO. (FN 4), S. 162.

15 Michelle Cini, »Political Leadership in the European Commission: The Santer and Prodi Commissions, 1995–2005« in: Jack Hayward, (Hg.), *Leaderless Europe*, Oxford 2008, S. 113–130, hier: S. 117.

den Kompetenzen ihres Amtes Gebrauch machen, welche politischen Führungsambitionen sie hegen oder wie sie mit anderen Akteuren umgehen, innerhalb der Kommission und darüber hinaus, wie etwa mit den Staats- und Regierungschefs der EU-Staaten. Dass hinsichtlich der Persönlichkeitsfaktoren von nennenswerten Unterschieden zwischen den Kommissionspräsidenten auszugehen ist, legt die folgende Einschätzung nahe: »[T]hese qualities and goals have been highly variable in nature, with some Presidents having been strong in character and ambitious in aim and others having been less robust in fighting the Commission's corner and less desirous of advancing ideas and proposals of their own.«<sup>16</sup>

Auch wenn es intuitiv plausibel erscheint, neben strukturellen und institutionellen Aspekten auch die Amtsträger selbst in den Blick zu nehmen, ist dieser »menschliche Faktor« in der Literatur bislang nur selten systematisch erfasst worden, zumal aus vergleichender Perspektive. Zu den vorliegenden Untersuchungen gehört die Monographie von Nugent, der alle Kommissionspräsidentschaften bis Prodi diskutiert, ohne dies jedoch auf der Grundlage identischer Kriterien zu tun.<sup>17</sup> Bei Dinans Übersicht über sämtliche bisherigen Kommissionspräsidenten und deren politischen Einfluss wird wiederum nicht ersichtlich, auf welcher Grundlage diese Einschätzungen fußen.<sup>18</sup>

Tömmel bietet hingegen eine vergleichend angelegte und dabei systematischen Kriterien folgende Untersuchung der Kommissionspräsidentschaften von Delors, Santer und Prodi.<sup>19</sup> Auf der Grundlage mehrerer Interviews und der Sekundärliteratur werden diese anhand dreier Dimensionen verglichen: institutionelles Umfeld, situativer Kontext und persönliche Qualitäten (z. B. taktisches/strategisches Geschick, Überzeugungskraft). Während Santer und Prodi als »transactional leaders« eingestuft werden, die sich vornehmlich auf das Tagesgeschäft konzentrierten, gilt Delors als ein »transforming leader«, der grundlegende Reformen im politischen System der EU mit initiierte.

Besonders bemerkenswert ist die Monographie von Kassim *et al.* zur »Kommission im 21. Jahrhundert«, die auf einer breiten empirischen Grundlage ein differenziertes Bild vom Innenleben der Kommission zeichnet und die auch ein Kapitel zum Aspekt »Führung« beinhaltet.<sup>20</sup> Hierbei wurden Mitarbeiter der Kommission nach ihren Einschätzungen der Kommissionspräsidenten von Delors bis Barroso mit Blick auf die folgenden vier Dimensionen gefragt: Agendasetzung, effektives Management, Umsetzung von wichtigen Politiken und Verteidigung der Kommission innerhalb des institutionellen Gefüges der EU.<sup>21</sup> Delors wurde in allen vier Kategorien am stärksten eingeschätzt, ge-

16 Nugent, *The European Commission*, aaO. (FN 7), S. 70–71.

17 Ebd., Kap. 2.

18 Desmond Dinan, *Ever Closer Union. An Introduction to European Integration*, 4. Auflage, Basingstoke 2010, S. 173.

19 Ingeborg Tömmel, »The Presidents of the European Commission: Transactional or Transforming Leaders?« in: *Journal of Common Market Studies* 51, Nr. 4 (2013), S. 789–805.

20 Die Studie beruht auf einer Online-Umfrage mit Mitarbeitern der Kommission sowie vertiefenden Interviews, bei denen auch fünf amtierende Kommissare der Barroso-Kommission einzbezogen wurden. Kassim *et al.*, *The European Commission of the Twenty-First Century*, aaO. (FN 4), S. 10–13.

21 Ebd., S. 151.

folgt von Barroso, der stets an zweiter Stelle rangiert, Prodi sowie Santer, der in allen Dimensionen am schwächsten eingestuft wurde.<sup>22</sup> Die Studie beinhaltet obendrein fünf unterschiedliche »Modelle« von Kommissionspräsidentschaften (u. a. »active presidential« und »passive chair«), wobei jedoch nicht ersichtlich wird, auf welcher theoretischen Grundlage die Kategorien entwickelt und auf welcher empirischen Grundlage die Zuordnung der Kommissionspräsidenten erfolgte.<sup>23</sup>

Die angeführten Studien stützen sich vornehmlich auf Umfragen, Interviews und/oder Sekundärliteratur. An diesem Punkt setzt der vorliegende Beitrag an. Er bietet in zweifacher Hinsicht einen alternativen Zugang zur systematischen Erhebung der Führungsstile von Kommissionspräsidenten: analytisch durch die Anwendung der Führungsstilanalyse und hinsichtlich der genutzten Quellen durch die Nutzung von Sprechakten der Entscheidungsträger selbst.

Abschließend ist zu betonen, dass dieser Beitrags nicht argumentiert, dass der Einfluss von Kommissionspräsidenten innerhalb der Kommission wie auch im weiteren institutionellen Gefüge der EU ausschließlich auf ihre Persönlichkeit zurückzuführen ist. Die oben angeführten externen Entwicklungen, politischen Gelegenheitsfenster und Vertragsänderungen sind ohne Zweifel bedeutend. Allerdings würde z. B. nicht jeder Kommissionspräsident ein Gelegenheitsfenster auf die gleiche Art und Weise nutzen (oder dieses überhaupt als solches erkennen), wie auch nicht jeder Kommissionspräsident sich die erweiterten Kompetenzen des Amtes im gleichen Maße zu Nutzen gemacht hat. An diesen Stellen spielen Persönlichkeitsfaktoren der Amtsinhaber eine wesentliche Rolle, weshalb deren systematische Erfassung von Relevanz ist.<sup>24</sup>

### 3. Die Führungsstilanalyse

Die Führungsstilanalyse (LTA) fußt auf der Annahme, dass die Eigenschaften und Eigenheiten von Entscheidungsträgern Einfluss auf außenpolitische Entscheidungsprozesse und damit auch auf außenpolitische Inhalte haben.<sup>25</sup> Das konkrete Ziel des Ansatzes besteht darin, Führungsstile (*leadership styles*) von Entscheidungsträgern zu identifizieren. Führungsstile werden definiert als »the ways in which leaders relate to those around

22 Ebd., S. 164–165.

23 Ebd., S. 163, 175.

24 Die angenommene Wechselwirkung von »umweltbezogenen« (inkl. Strukturen und Institutionen) und »akteursbezogenen« (inkl. Ambitionen und Eigenschaften) Faktoren mit Blick auf politische Führung lässt sich in der »interaktionistischen Perspektive« verorten. Siehe Robert Elgie, *Political Leadership in Liberal Democracies*, Basingstoke 1995, Kap. 1.

25 Auch wenn der LTA-Ansatz zumeist für nationale Entscheidungsträger (v. a. Regierungschefs) genutzt wird, sprechen keine grundsätzlichen Erwägungen gegen dessen Anwendung auf Führungspersonen auf supranationaler Akteure, von denen ebenfalls Führungsleistungen innerhalb eines politischen Umfelds erwartet werden. Zum Ansatz siehe z. B. Margaret G. Hermann, »Explaining Foreign Policy Behavior Using the Personal Characteristics of Political Leaders« in: *International Studies Quarterly* 24, Nr. 1 (1980), S. 7–46; Juliet Kaarbo, / Margaret G. Hermann, »Leadership Styles of Prime Ministers: How Individual Differences Affect The Foreign Policymaking Process« in: *Leadership Quarterly* 9, Nr. 3 (1998), S. 243–263.

them – whether constituents, advisers, or other leaders – and how they structure interactions and the norms, rules, and principles they use to guide such interactions«.<sup>26</sup>

Angesichts des in der Regel fehlenden direkten Zugangs zu Entscheidungsträgern bedient sich die LTA einer »at a distance«-Technik, mittels derer auch ohne einen unmittelbaren Kontakt zu den zu untersuchenden Personen systematische Einsichten über Persönlichkeitsfaktoren – genauer gesagt über Führungseigenschaften und Führungsstile – gewonnen werden können.<sup>27</sup> Empirische Grundlage hierfür sind Sprechakte der Entscheidungsträger, die in den allermeisten Fällen in ausreichender Zahl vorliegen und auch öffentlich zugänglich sind. Zur systematischen Untersuchung dieser Sprechakte bietet die LTA ein mehrdimensionales Analyseraster bestehend aus sieben Führungseigenschaften (*leadership traits*), drei »Dimensionen« sowie acht Führungsstilen (siehe Tabelle 1).<sup>28</sup>

Tabelle 1: Das Analyseschema der Führungsstilanalyse (LTA)<sup>29</sup>

<b>I. Führungseigenschaften (leadership traits)</b>	1. Kontrolle über Entwicklungen 2. Machtbedürfnis	3. Konzeptionelle Komplexität 4. Selbstvertrauen	5. Aufgabenfokus 6. Misstrauen gegenüber Anderen 7. <i>In-group Bias</i>	
	↓	↓	↓	
<b>II. Dimensionen</b>	Umgang mit Restriktionen	Offenheit für Informationen	Motivation	
			↖ Problemfokus	↖ Beziehungsfokus
	↓	↓	↓	↓
	Geht Restriktionen an	Geschlossen gegenüber Informationen	<i>Expansionistisch</i>	<i>Evangelistisch</i>
	Geht Restriktionen an	Offen für Informationen	<i>Aktiv-unabhängig</i>	<i>Direktiv</i>
	Respektiert Restriktionen	Geschlossen gegenüber Informationen	<i>Inkrementell</i>	<i>Einflussreich</i>
	Respektiert Restriktionen	Offen für Informationen	<i>Opportunistisch</i>	<i>Kollegial</i>
			↓	
			<b>III. Führungsstile (leadership styles)</b>	

- 26 Margaret G. Hermann, »Assessing Leadership Style: Trait Analysis« in: Jerryold M. Post, (Hg.), *The Psychological Assessment of Political Leaders. With Profiles of Saddam Hussein and Bill Clinton*. Ann Arbor 2005, S. 178–212, hier: S. 181.
- 27 Mark Schafer, »Issues in Assessing Psychological Characteristics at a Distance: An Introduction to the Symposium« in: *Political Psychology* 21, Nr. 3 (2000), S. 511–527.
- 28 Die nachfolgenden Ausführungen stützen sich auf Hermann, Assessing Leadership Style, aaO. (FN 26), der eine autoritative Einführung in den Ansatz durch seine Entwicklerin bietet.
- 29 Basierend auf Hermann, Assessing Leadership Style, aaO. (FN 26), S. 185.

### a) Führungseigenschaften

Die *erste* Führungseigenschaft hebt auf die Überzeugung von Entscheidungsträgern ab, die Situation, in der sie sich befinden, kontrollieren und auf diese Weise Entwicklungen beeinflussen zu können (*belief to control events*). Entscheidungsträger, bei denen diese Eigenschaft stark ausgeprägt ist, werden sich bspw. aktiv in Entscheidungsprozesse einbringen anstatt diese zu delegieren. Ist die Eigenschaft hingegen schwach ausgeprägt, sollten Entscheidungsträger wenig Initiative zeigen und stattdessen anderen Personen die Initiative und damit auch die Verantwortung überlassen.

Die *zweite* Führungseigenschaft verweist auf das Bedürfnis der Entscheidungsträger nach Macht (*need for power*). Entscheidungsträgern mit einem starken Machtbedürfnis gelten als »highly Machiavellian«<sup>30</sup>, was sich etwa daran zeigt, dass andere Personen vornehmlich als »Instrumente« zur eigenen Zielerreichung gesehen werden. Entscheidungsträger mit einem geringen Machtbedürfnis stellen hingegen ihre eigenen Interessen zum Wohle von Gruppeninteressen hintan und haben auch kein Problem damit, wenn andere Personen im Mittelpunkt stehen.

Die *dritte* Führungseigenschaft bezieht sich auf die »konzeptionelle Komplexität« (*conceptual complexity*). Sie zeigt an, inwieweit Entscheidungsträger dazu in der Lage sind, Personen, Situationen etc. differenziert wahrzunehmen. Ist diese Eigenschaft stark ausgeprägt, sind Entscheidungsträger bspw. in der Lage, einen Sachverhalt aus einer Vielzahl unterschiedlicher Perspektiven zu analysieren. Bei einer schwachen Ausprägung dominieren Stereotypen und Schwarz-Weiß-Denken.

Die *vierte* Führungseigenschaft nimmt das Selbstvertrauen (*self-confidence*) in den Blick, und zwar bezogen auf die Selbsteinschätzung der Entscheidungsträger, passende Antworten auf Herausforderungen zu finden. Entscheidungsträger mit einem großen Selbstvertrauen zeigen sich vergleichsweise unaufgeschlossen gegenüber neuen Informationen und neigen nicht dazu, die eigenen Positionen zu hinterfragen. Demgegenüber tendieren Entscheidungsträger mit einem geringen Selbstvertrauen dazu, ihre Positionen häufig zu verändern, wodurch ihr Verhalten erratisch wirkt.

Die *fünfte* Führungseigenschaft thematisiert die Motive von Entscheidungsträgern, nach Ämtern zu streben, was etwas missverständlich als Aufgabenfokus (*task focus*) bezeichnet wird. Unterschieden wird hierbei danach, ob Entscheidungsträger beim Umgang mit anderen Akteuren die Lösung eines Problems oder aber die Bedürfnisse der anderen Akteure sowie allgemein den Gruppenzusammenhalt in den Mittelpunkt stellen. Bei ersterem steht die Substanz eines Sachverhalts im Mittelpunkt der Überlegungen der Entscheidungsträger, die stets darauf aus sind, ihre Umgebung zur Lösung konkreter Probleme zu animieren. Bei letzterem sind hingegen Personen wichtiger, genauer gesagt die Moral und Loyalität der Entscheidungsgruppe.

Die *sechste* Führungseigenschaft bemisst den Grad des Misstrauens, den Entscheidungsträger gegenüber anderen Akteuren hegen (*distrust of others*). Bei einem stark ausgeprägten Misstrauen vermuten Entscheidungsträger stets schlechte Absichten hinter

30 Ebd., S. 191.

den Motiven und Zielen anderer Akteure – zumal derer, die sie als Konkurrenten erachteten – und sehen ihre eigene Position als permanent gefährdet an. Im Falle eines geringen Misstrauens hegen Entscheidungsträger keinen »Pauschalverdacht« gegenüber Anderen, sondern ihr Grad an Misstrauen bzw. Vertrauen variiert personenbezogen.

Die *siebte* Führungseigenschaft ergründet, inwieweit Entscheidungsträger ihre eigene, sozial, politisch, ethnisch etc. definierte Gruppe in den Mittelpunkt der Überlegungen stellen und als Folge eine Voreingenommenheit gegenüber dieser »Wir-Gruppe« aufweisen (*in-group bias*). Bei einer starken Ausprägung dieser Eigenschaft wählen Entscheidungsträger Maßnahmen, welche die Identität der eigenen Gruppe stärken sollen, gerade in Abgrenzung zu anderen Gruppen, denen die Schuld für Missstände zugewiesen wird. Ist die Eigenschaft nur schwach ausgeprägt, kommt es zu keiner derart starren Abgrenzung zwischen den Gruppen, weshalb Entscheidungsträger für gruppenübergreifendes Handeln offen sind.

### b) Dimensionen

Auf der zweiten Ebene des LTA-Analyserasters werden die dargestellten Führungseigenschaften drei Dimensionen zugewiesen. Wie Entscheidungsträger konkret einzuschätzen sind, ergibt sich aus der Interaktion der den Dimensionen zugeordneten Eigenschaften. Das Zusammenspiel zwischen der Überzeugung, Situationen kontrollieren zu können, und dem Machtbedürfnis geben Aufschluss darüber, wie Entscheidungsträger mit Einschränkungen ihrer Handlungsmöglichkeiten umgehen (*responsiveness to constraints*), sprich ob sie diese respektieren oder ob sie versuchen, diese anzugehen und zu überwinden. Sind Entscheidungsträger nicht davon überzeugt, Situationen kontrollieren zu können, und zeigen sie obendrein ein nur schwach ausgeprägtes Machtbedürfnis, dann respektieren sie Handlungseinschränkungen. Sie versuchen, innerhalb der gegebenen Strukturen ihre Ziele zu erreichen, etwa durch Kompromissfindung oder Konsensbildung. In allen anderen Fällen lautet die Annahme, dass Entscheidungsträger (direkt oder indirekt sowie mit mehr oder minder großen Erfolgsaussichten) die Handlungseinschränkungen angehen werden.

Inwieweit Entscheidungsträger aufgeschlossen gegenüber den Ansichten anderer Akteure sowie allgemein gegenüber Einflüssen aus ihrem politischen Umfeld (*openness to information*) sind, ergibt sich aus dem Zusammenwirken der Führungseigenschaften konzeptionelle Komplexität und Selbstvertrauen. Entscheidungsträger gelten als offen für Informationen, wenn beide Eigenschaften stark ausgeprägt sind bzw. wenn die konzeptionelle Komplexität stärker ausgeprägt ist als das Selbstvertrauen. Demgegenüber zeigen sie sich geschlossen gegenüber Informationen, wenn beide Eigenschaften schwach ausgeprägt sind oder wenn das Selbstvertrauen die konzeptionelle Komplexität übersteigt.

Die Motivation von Entscheidungsträgern (*motivation*) – d. h. ob diese problem- oder beziehungsorientiert agieren – ergibt sich aus dem Zusammenspiel der verbleibenden drei Führungseigenschaften. Der Aufgabenfokus steht zunächst für sich: Während eine hohe

Ausprägung darauf verweist, dass Entscheidungsträger nach Ämtern streben, um Probleme zu lösen, zeigt eine schwache Ausprägung an, dass es zuvorderst um Beziehungen geht. Bei einer moderaten Ausprägung der Eigenschaft hängt es vom jeweiligen Kontext ab, ob Probleme oder Beziehungen im Mittelpunkt stehen. Die beiden weiteren Führungseigenschaften – die Neigung von Entscheidungsträgern, anderen Akteuren zu Misstrauen bzw. ihre eigene Gruppe in den Mittelpunkt zu stellen – werden miteinander verknüpft, wobei die zweitgenannte Eigenschaft wichtiger ist. Sofern Entscheidungsträger dazu neigen, ihre Gruppe in den Mittelpunkt zu stellen, gelten sie als problemorientiert, wobei der Grad an Misstrauen darüber entscheidet, ob es ihnen vornehmlich um vorhandene (geringes Misstrauen) oder potenzielle (hohes Misstrauen) Probleme und Bedrohungen geht. Stellen Entscheidungsträger hingegen ihre Gruppe nicht in den Mittelpunkt, gelten sie als beziehungsorientiert.

Um letztlich eine Antwort auf die Frage zu erhalten, ob die Motivation der Entscheidungsträger problem- oder beziehungsorientiert ist, werden die Ausprägungen des Aufgabenfokus und der Interaktion von Misstrauen und *in-group bias* miteinander in Beziehung gesetzt. Weisen beide in dieselbe Richtung (problem- bzw. beziehungsorientiert), ist die Antwort eindeutig. Weisen beide in gegenläufige Richtungen, wird davon ausgegangen, dass Entscheidungsträger situationsabhängig Probleme oder Beziehungen in den Mittelpunkt stellen. Und weist der Aufgabenfokus eine »moderate« Ausprägung auf, welche sowohl eine Problem- als auch eine Beziehungsorientierung offen hält, hängt die Einordnung von der Ausprägung von *in-group bias*/Misstrauen ab. Ist letztere z. B. problemorientiert, so ist dies auch die Einschätzung für die gesamte Dimension.

### c) Führungsstile

Auf der dritten Ebene des LTA-Analyserasters werden die Ausprägungen der drei Dimensionen zu insgesamt acht unterschiedlichen Führungsstilen verknüpft.<sup>31</sup> Entscheidungsträger haben bspw. einen »kollegialen« Führungsstil (*collegial*), wenn sie Handlungseinschränkungen respektieren, offen für Informationen sind und sich auf die Pflege von Beziehungen konzentrieren. Dieser Führungsstil äußert sich darin, dass das Hauptaugenmerk von Entscheidungsträgern auf »reconciling differences and building consensus – on gaining prestige and status through empowering others and sharing accountability«<sup>32</sup> liegt. Ein »opportunistischer« Führungsstil (*opportunistic*), der sich vom vorgenannten nur durch die Konzentration auf Probleme anstatt auf Beziehungen unterscheidet, zeichnet sich dadurch aus, dass Entscheidungsträger zuallererst auf die Möglichkeiten zur Durchsetzung ihrer Ziele vor dem Hintergrund der bestehenden Situation und der Interessen anderer Akteure achten. Und bei einem »direktiven« Führungsstil (*directive*) versuchen Entscheidungsträger, Handlungseinschränkungen zu überwinden,

31 Nachfolgend werden nur diejenigen Führungsstile beschrieben, die für die spätere empirische Analyse von Bedeutung sind. Darstellungen aller Führungsstile finden sich bei Hermann, Assessing Leadership Style, aaO. (FN 26), S. 185.

32 Ebd.

zeigen sich offen für Informationen und sehen Beziehungen als maßgebliche Handlungsmotivation an. Dieser Führungsstil findet seinen Ausdruck darin, dass sich Entscheidungsträger auf »maintaining one's own and the government's status and acceptance by others by engaging in actions on the world stage that enhance the state's reputation« konzentrieren.<sup>33</sup>

#### 4. Methode und Quellen

LTA-Studien beruhen auf der Auswertung von Sprechakten. Konkret findet sich in der Literatur die Vorgabe, für jeden untersuchten Entscheidungsträger mindestens 50 Sprechakte im Umfang von jeweils mindestens 100 Wörtern heranzuziehen. Neben dem Längenkriterium sollten die ausgewählten Sprechakte zudem unterschiedliche Themenbereiche behandeln, in unterschiedlichen Kontexten erfolgt sein und den gesamten Zeitraum abdecken, in dem sich der Entscheidungsträger im Amt befand.<sup>34</sup> Was die »Natur« der Sprechakte anbelangt, so findet sich in der Literatur eine Präferenz für spontane Sprechakte, insbesondere für Interviews, da sich in diesen die Persönlichkeit der Entscheidungsträger am unmittelbarsten zeigen sollte. Diese Vorgabe steht freilich unter dem Vorbehalt, dass Interviewaussagen in der erforderlichen Länge in einem ausreichenden Umfang vorhanden sind. Hinzu kommt eine »sprachliche« Voraussetzung: Aufgrund der Erfordernisse des gleich noch zu schildernden Analyseprogramms können bislang ausschließlich Sprechakte in englischer und spanischer Sprache computergestützt kodiert werden.

Für die in diesem Beitrag untersuchten Akteure konnten für Barroso, Juncker und Schulz 50 englischsprachige Interviewpassagen von mindestens 100 Wörtern Länge ermittelt werden. Bei Delors, Santer und Prodi wurden ergänzend zu Interviewaussagen Auszüge aus vorgefertigten Sprechakten (Reden, Pressestatements etc.) im Umfang von 100-150 Wörtern herangezogen. Die Sprechakte behandeln unterschiedliche Themenbereiche, wurden in unterschiedlichen Kontexten erbracht und decken für Delors bis Barroso den gesamten Zeitraum ihrer Kommissionspräsidentschaften und für Juncker und Schulz die letzten sechs bzw. drei Jahre ab. Entnommen wurden sie bspw. dem Online-Archiv der Europäischen Kommission, *LexisNexis*, *EurActiv.com* oder *Spiegel Online*.<sup>35</sup> Analysiert wurde der englischsprachige, ca. 49.000 Wörter umfassende Textkorpus mittels des automatisierten Inhaltsanalyseprogramms *Profiler Plus*. Das Programm enthält ein Kodierungsschema, auf dessen Grundlage Werte für die sieben Führungseigenschaften des LTA-Ansatzes berechnet werden.<sup>36</sup> Die auf den Führungseigenschaften gründende Identifizierung der Führungsstile wurde vom Autor vorgenommen.

Um beurteilen zu können, wann eine Führungseigenschaft stark, durchschnittlich oder schwach ausgeprägt ist, bietet *Profiler Plus* Vergleichsgruppen (*norming groups*) an.

33 Ebd.

34 Ebd., S. 180.

35 Eine Liste der spezifischen Quellen ist vom Autor erhältlich.

36 Details zur Kodierung finden sich in Hermann, Assessing Leadership Style, aaO. (FN 26).

Für diesen Beitrag wurde die Vergleichsgruppe »Westeuropa« herangezogen, die 53 – nicht namentlich genannte – Entscheidungsträger aus der Region umfasst. Für diese Vergleichsgruppe finden sich für jede der sieben Führungseigenschaften Durchschnittswerte wie auch Informationen zu den Standardabweichungen. Auf dieser Grundlage konnten die für die Kommissionspräsidenten und Spitzenkandidaten festgestellten Werte als »hoch«, »durchschnittlich« oder »niedrig« eingeordnet werden, wodurch die Ermittlung der Führungsstile überhaupt erst möglich wurde.

### *5. Führungsstile der Kommissionspräsidenten von Delors bis Barroso*

Mithilfe von *Profiler Plus* wurden für die in diesem Beitrag untersuchten Akteure Werte für die vom LTA-Ansatz erfassten Führungseigenschaften ermittelt. Tabelle 2 gibt diese Werte wieder. Die Tabelle beinhaltet ferner die Durchschnittswerte der Vergleichsgruppe »Westeuropa«. In diesem Abschnitt geht es zunächst um die Kommissionspräsidenten von Delors bis Barroso. Der folgende Abschnitt richtet den Blick auf Juncker und Schulz.

Tabelle 2: Führungseigenschaften der Kommissionspräsidenten und Spitzenkandidaten

Kommessions- präsidenten / Spitzen- kandi- daten	Jacques Delors	Jacques Santer	Romano Prodi	José Manuel Barroso	Jean-Claude Juncker	Martin Schulz	Vergleichsgrup- pe Westeuropa (53 Entschei- dungsträger)
Führungs- eigen- schaften							
Kontrolle über Entwicklungen	.40 (tendiert zu hoch)	.43 (hoch)	.33 (durchschnitt- lich)	.31 (durchschnitt- lich)	.26 (tendiert zu nied- rig)	.39 (tendiert zu hoch)	Durchschnitt =,33 Hoch >,40 Niedrig <,26
Machtbedürfnis	.21 (tendiert zu nied- rig)	.25 (durchschnitt- lich)	.20 (niedrig)	.20 (niedrig)	.20 (niedrig)	.31 (tendiert zu hoch)	Durchschnitt =,26 Hoch >,31 Niedrig <,21
Konzeptionelle Komplexität	.62 (tendiert zu hoch)	.62 (tendiert zu hoch)	.54 (durchschnitt- lich)	.66 (hoch)	.63 (tendiert zu hoch)	.65 (hoch)	Durchschnitt =,57 Hoch >,63 Niedrig <,51
Selbstvertrauen	.43 (tendiert zu hoch)	.39 (durchschnitt- lich)	.23 (tendiert zu nied- rig)	.56 (hoch)	.43 (tendiert zu hoch)	.31 (durchschnitt- lich)	Durchschnitt =,32 Hoch >,45 Niedrig <,19
Aufgabenfokus	.73 (tendiert zu hoch)	.73 (tendiert zu hoch)	.69 (durchschnitt- lich)	.70 (durchschnitt- lich)	.71 (tendiert zu hoch)	.68 (durchschnitt- lich)	Durchschnitt =,64 Hoch >,73 Niedrig <,55

Kommissons-präsidenten / Spitzen-kandidaten	Jacques Delors	Jacques Santer	Romano Prodi	José Manuel Barroso	Jean-Claude Juncker	Martin Schulz	Vergleichsgruppe Westeuropa (53 Entscheidungsträger)
Führungs-eigen-schaften							
Misstrauen ge-günder Ande-ren	.04 (tendiert zu nied-rig)	.01 (niedrig)	.06 (durchschnittlich)	.03 (tendiert zu nied-rig)	.08 (durchschnittlich)	.06 (durchschnittlich)	Durchschnitt =.09 Hoch >.15 Niedrig <.03
<i>In-group Bias</i>	.05 (niedrig)	.07 (niedrig)	.10 (niedrig)	.20 (tendiert zu hoch)	.06 (niedrig)	.14 (tendiert zu nied-rig)	Durchschnitt =.17 Hoch >.22 Niedrig <.12

Wie im Abschnitt zur LTA dargelegt, lassen sich für jeden untersuchten Akteur die sieben Führungseigenschaften mittels der drei Dimensionen zu einem spezifischen Führungsstil bündeln. Tabelle 3 gibt die Einordnungen der Kommissionspräsidenten von Delors bis Barroso hinsichtlich der drei Dimensionen sowie die daraus hervorgehenden Führungsstile wieder. Demnach hatten Delors und Santer einen direktiven Führungsstil, Prodi einen kollegialen Führungsstil und Barroso einen opportunistischen Führungsstil.

*Tabelle 3: Führungsstile der Kommissionspräsidenten und Spitzenkandidaten*

Kommissions-präsidenten / Spitzenkandidaten	Jacques Delors	Jacques Santer	Romano Prodi	José Manuel Barroso	Jean-Claude Juncker	Martin Schulz
Dimensionen						
Umgang mit Restriktionen	Werden angegangen	Werden angegangen	Werden respektiert	Werden respektiert	Werden respektiert	Werden angegangen
Offenheit für Informationen	Offen	Offen	Offen	Offen	Offen	Offen
Motivation	Beziehungsfookus	Beziehungsfookus	Beziehungsfookus	Problemfookus	Beziehungsfookus	Beziehungsfookus
Führungsstil	Direktiv	Direktiv	Kollegial	Opportunistisch	Kollegial	Direktiv

Für alle vier Akteure ist zunächst festzustellen, dass sie sich offen für Informationen zeigten. Dies gründet darauf, dass die konzeptionelle Komplexität entweder größer als das Selbstvertrauen ist oder aber beide Eigenschaften stark ausgeprägt sind. Unterschiede ergeben sich mit Blick auf die beiden anderen Dimensionen. Bezüglich der Motivation weist einzig Barroso einen Problemfookus auf, was an seiner tendenziell höheren Voreingenommenheit gegenüber seiner eigenen Gruppe liegt. Die anderen Akteure haben hingegen einen Beziehungsfookus. Die größten Unterschiede zwischen den vier Kommissionspräsidenten zeigen sich beim Umgang mit Restriktionen. Delors und Santer werden so eingestuft, dass sie Handlungseinschränkungen angingen. Hierauf deuten die hohen Werte bezüglich der Kontrolle von Entwicklungen. Demgegenüber weisen die Werte von Prodi und Barroso darauf hin, dass sie Restriktionen akzeptierten und somit innerhalb des bestehenden Handlungsrahmens versuchten, ihre Ziele zu verwirklichen.

Die auf der Grundlage der LTA ermittelten Führungsstile der Kommissionspräsidenten von Delors bis Barroso unterscheiden sich also teilweise voneinander. Es stellt sich die Frage, inwieweit diese Ergebnisse mit Befunden aus dem vorliegenden Schrifttum untermauert werden können. Insgesamt lässt sich festhalten, dass dies in weiten Teilen möglich ist, was die Validität der Ergebnisse dieses Beitrags bekräftigt: Auch wenn sich die Bezeichnungen der Kategorien von Führungsstilen unterscheiden, in welche die Kommissionspräsidenten eingeordnet werden, fallen die Beurteilungen – mit der Ausnahme Santers – sehr ähnlich aus. Zur Illustration: Die Einstufungen von Delors Füh-

rungsstil als »directive« (dieser Beitrag), »transforming« (Tömmel) oder »steered presidential« (Kassim *et al.*) verweisen allesamt auf die wegweisende Rolle, die Delors während seiner Kommissionspräsidentschaft für die Kommission wie auch für die europäische Integration insgesamt einnahm. Selbiges gilt für die Einstufung Prodis als »collegial« (dieser Beitrag), »transactional« (Töller) oder »passive chair« (Kassim *et al.*), was stets auf eine vergleichsweise schwache Stellung und geringe Wirkung verweist.<sup>37</sup>

Neben diesen Übereinstimmungen hinsichtlich der Führungsstile als solchen lassen sich auch die Ergebnisse der den Führungsstilen zugrunde liegenden Dimensionen mit Befunden aus dem wissenschaftlichen Schrifttum erhärten. Der für Delors festgestellte direkive Führungsstil zeichnet sich u. a. dadurch aus, dass Handlungseinschränkungen nicht akzeptiert werden, sondern die Akteure versuchen, diese zu überwinden. Dies deckt sich mit den Einschätzungen, dass Delors ein »adventurist«<sup>38</sup>, »risk-taker«<sup>39</sup> sowie »an indefatigable militant reformist«<sup>40</sup> gewesen sei. Die Einordnung Delors als jemand, der Restriktionen ainging, ist aber nicht eindeutig, da die Werte der für diese Beurteilung zugrunde liegenden Führungseigenschaften (Kontrolle über Entwicklungen und Machtstreben) beide im Grenzbereich liegen. Diese fehlende Eindeutigkeit findet allerdings insofern eine Bestätigung in der Literatur, als dass Delors bei seinen Vorstößen stets auch deren Umsetzbarkeit im Blick hatte: Delors »would not strike out on a course of action without having reason to believe that there was likely to be a considerable measure of support for at least the principles of such action at senior governmental levels.«<sup>41</sup>

Die für Delors konstatierte Offenheit für Informationen deckt sich uneingeschränkt mit den vorliegenden Einschätzungen seiner intellektuellen Fähigkeiten, die »widely admired«<sup>42</sup> wurden. Ross verweist auf Delors Fähigkeit, eine Vielzahl von Dossiers mindestens ebenso gut, wenn nicht sogar besser zu beherrschen wie die für diese zuständigen Kommissare selbst.<sup>43</sup> Zumindest auf den ersten Blick überraschen mag der für Delors festgestellte Beziehungsfookus. Schließlich arbeitete Delors weniger durch das Kollegium, sondern baute vorrangig auf einen kleinen Zirkel von Beratern (sein »Kabinett«).<sup>44</sup> Dieses wenig teamorientierte Vorgehen führte gelegentlich dazu, dass sich andere Kommissare in ihren Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt fühlten und deshalb größere Unabhängigkeit einforderten.<sup>45</sup> Jedoch wird ebenfalls konstatiert, dass Delors Verhältnis mit den meisten Kommissaren zumeist problemlos war und er obendrein durchaus akzeptierte,

37 Siehe weiter unten für die Einordnung der Führungsstile von Barroso und Santer.

38 Nugent, The European Commission, aaO. (FN 7), S. S. 63.

39 Christopher J. Lord, »Comparing Jacques Delors and Jacques Santer as Presidents of the European Commission: Skill in Supranational Context« in: *Politics & Policy* 30, Nr. 2 (2002), S. 324–346.

40 Ross, Jacques Delors and European Integration, aaO. (FN 9), S. 234.

41 Nugent, The European Commission, aaO. (FN 7), S. 75.

42 Ebd.

43 Ross, Jacques Delors and European Integration, aaO. (FN 9), S. 36.

44 Ebd.

45 Nugent, The European Commission, aaO. (FN 7), S. 73–74.

wenn von diesen wichtige inhaltliche Anstöße vorgebracht und vorangetrieben wurden.<sup>46</sup>

Für Prodi wurde in diesem Beitrag ein kollegialer Führungsstil festgestellt. Bei diesem stehen Vermittlungsbemühungen und Konsensbildung im Mittelpunkt, mittels welcher der Entscheidungsträger versucht, seinen Einfluss zu stärken. Konkret beinhaltet dieser Führungsstil die Respektierung von Handlungseinschränkungen. In der Tat war Prodi nicht dafür bekannt, die Grenzen seines Amtes auszuloten, zumal gegen den Widerstand anderer EU-Organe. Ganz im Gegenteil: Bei wegweisenden Entwicklungen wie der Aushandlung des Vertrags von Nizza oder der Ausarbeitung des Verfassungsvertrags wird sogar von einer »Marginalisierung« der Prodi-Kommission gesprochen.<sup>47</sup>

Auch wenn ihm Defizite bei der Vermittlung von Informationen und Ideen vorgeworfen wurden<sup>48</sup>, steht die konstatierte Offenheit für Informationen in Einklang mit der »Professoralität« Prodis, der vor der Übernahme der Kommissionspräsidentschaft für mehrere Jahrzehnte an einer italienischen Universität gelehrt hatte. Auch der Beziehungsfookus Prodis findet in der Literatur eine Bestätigung. Die Orientierung am Kollegium ging freilich bis zu dem Punkt, dass Prodi es wiederholt nicht vermochte, dem mit hoher Expertise gerade in ökonomischen Fragen ausgestatteten Kollegium die Richtung vorzugeben.<sup>49</sup> Peterson geht sogar soweit, Prodis vornehmliche Leistung darin zu sehen, dass »he mostly avoided interfering in the work of a highly competent College.«<sup>50</sup>

Auch der für Barroso festgestellte opportunistische Führungsstil lässt sich mit Befunden aus dem wissenschaftlichen Schrifttum untermauern. Der Führungsstil beinhaltet die Anerkennung von Handlungseinschränkungen durch die Akteure. In diesem Sinne war auch Barroso nicht dafür bekannt, Konflikte mit den Mitgliedstaaten der EU – allen voran den mächtigeren unter diesen – zu suchen: »Barroso is not inclined to tilt at windmills and challenge the predominance of national capitals.«<sup>51</sup> Barroso galt vielmehr als stark eingebunden in den Kreis der Staats- und Regierungschefs, v. a. über den Europäischen Rat.<sup>52</sup> Es ging ihm weniger darum, Möglichkeiten zu schaffen, als darum, sich – insbesondere im Zuge der Eurokrise – bietende Möglichkeiten zur Aufwertung der Kommission (etwa bei der Kontrolle der Haushalte der Mitgliedstaaten) zu nutzen.

Neben einer Offenheit für Informationen beinhaltet der festgestellte opportunistische Führungsstil eine auf Probleme ausgerichtete Motivation des Entscheidungsträgers. Bei Barroso ergibt sich diese Einordnung v. a. aus seinem stark ausgeprägten Aufgabenfokus. Dieser Befund steht in Einklang mit den Einschätzungen in der Literatur dahingehend, dass unter Barroso eine »Präsidialisierung« der Kommission eingesetzt habe, im Sinne einer prozeduralen wie auch inhaltlichen Ausrichtung der Kommission auf den Kom-

46 Kassim *et al.*, The European Commission of the Twenty-First Century, aaO. (FN 4), S. 161.

47 Peterson, The College of Commissioners, aaO. (FN 8), S. 103.

48 Tömmel, The Presidents of the European Commission, aaO. (FN 19), S. 802.

49 Kassim *et al.*, The European Commission of the Twenty-First Century, aaO. (FN 4), S. 162.

50 Peterson, The College of Commissioners, aaO. (FN 8), S. 103.

51 Dinan, Ever Closer Union, aaO. (FN 18), S. 172.

52 John Peterson, »Enlargement, reform and the European Commission. Weathering a Perfect Storm?« in: *Journal of European Public Policy* 15, Nr. 5 (2008), S. 761–780, hier: S. 768.

missionspräsidenten.<sup>53</sup> Als Folge standen Inhalte über der Pflege von Beziehungen, was mit dem konstatierten Problemfokus übereinstimmt. Insgesamt hat Barroso laut Kassim *et al.* einen Führungsstil als »pre-eminent President« entwickelt, der sich von denjenigen seiner Vorgänger unterscheidet.<sup>54</sup> Diese Alleinstellung Barrosos unter den Kommissionspräsidenten wird durch die Analyse dieses Beitrags bekräftigt.

Im Unterschied zu Delors, Prodi und Barroso lässt sich der für Santer identifizierte direkive Führungsstil nur teilweise durch die Befunde des Schrifttums erhärten. In diesem finden sich Klassifizierungen wie »transactional leader« (Töller) und »passive chair« (Kassim *et al.*), die auf eine deutlich schwächere Stellung und geringeren Einfluss abheben als ein direktiver Führungsstil. Andererseits lassen sich für einzelne Dimensionen des Führungsstils durchaus Belege finden. Dies gilt für den festgestellten Beziehungsfookus Santers, dem in der Tat ein hohes Maß an Kollegialität wie auch ein Streben nach Konsensbildung gerade innerhalb des Kollegiums bescheinigt wurden.<sup>55</sup> Während sich in der Literatur auch kein Widerspruch gegen die für Santer identifizierte Offenheit für Informationen finden ließ, steht seine Beurteilung dahingehend, Handlungseinschränkungen angegangen zu haben, nur bedingt im Einklang mit dem Schrifttum. Für den als »unremarkable«<sup>56</sup> sowie als »consolidator«<sup>57</sup> eingestuften Santer werden grundsätzlich weniger ambitionierte Ziele festgestellt als etwa für Delors. Santers bezeichnender Leitspruch lautete dann auch »Less action, but better action.«<sup>58</sup> Nugent betont allerdings, dass Santer durchaus bereit war vorzupreschen, sofern er dies für zweckdienlich hielt.<sup>59</sup> Und Dinan verweist konkret auf Santers Rolle bei der Umsetzung der WWU.<sup>60</sup> Diese Hinweise sind allerdings nur mit Abstrichen als Beleg zu sehen für die sich aus dem festgestellten direktiven Führungsstil ergebende Erwartung, dass Santer bestehende Handlungseinschränkungen überwinden wollte. Möglicherweise waren es aber auch die ungünstigen äußeren Umstände, welche bereits den Einfluss von Delors während seiner letzten Jahre im Amt merklich begrenzten, die Santer dazu veranlassten, eher aus dem Hintergrund heraus zu agieren.<sup>61</sup>

## 6. Ausblick

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass die LTA ein probates Instrument zur Ermittlung der Führungsstile von Kommissionspräsidenten darstellt. Abschließend soll anhand der beiden Spitzenkandidaten Juncker und Schulz noch die Prognosefähigkeit

53 Kassim *et al.*, The European Commission of the Twenty-First Century, aaO. (FN 4), S. 174.

54 Ebd., S. 167, 174.

55 Tömmel, The Presidents of the European Commission, aaO. (FN 19), S. 799.

56 Dinan, Ever Closer Union, aaO. (FN 18), S. 104.

57 Lord, Comparing Jacques Delors and Jacques Santer as Presidents of the European Commission, aaO. (FN 39).

58 Nugent, The European Commission, aaO. (FN 7), S. 49.

59 Ebd., S. 80.

60 Desmond Dinan, *Europe Recast. A History of European Union*, Basingstoke 2004, S. 300.

61 Tömmel, The Presidents of the European Commission, aaO. (FN 19), S. 799.

des Ansatzes kurz illustriert werden. Während Tabelle 2 die Werte für die einzelnen Führungseigenschaften darstellt, zeigt Tabelle 3 die sich daraus ergebenden Führungsstile der beiden Akteure. Für Juncker lässt sich – wie für Prodi – ein kollegialer Führungsstil feststellen. Demgegenüber ist für Schulz – wie z. B. für Delors – ein direktiver Führungsstil zu konstatieren. Im Unterschied zu den im vorherigen Abschnitt diskutierten Kommissionspräsidenten können die Führungsstile von Juncker und Schulz nicht durch empirische Befunde »im Amt« belegt oder widerlegt werden. Möglich ist aber die Ableitung von Erwartungen dahingehend, wie sie sich im Amt wahrscheinlich verhalten werden (Juncker) bzw. hätten (Schulz).

Die Führungsstile von Juncker und Schulz zeigen weder Unterschiede mit Blick auf die Offenheit für Informationen (beide offen) noch bezüglich der Motivation (beide Fokus auf Beziehungen). Demgegenüber finden sich sehr wohl Unterschiede hinsichtlich des Umgangs mit Restriktionen. Junckers kollegialer Führungsstil legt nahe, dass er innerhalb des bestehenden Rahmens agieren wird. Er dürfte bestrebt sein, Unterschiede mit anderen Akteuren (EU-Organen, einzelnen Mitgliedstaaten etc.) zu überbrücken und Konsens herzustellen – wie er es derzeit gegenüber Großbritannien versucht.<sup>62</sup> Mittels derlei Vermittlungsbemühungen sollte Juncker seinen Status und Einfluss zu festigen suchen. Bei Schulz hingegen wäre zu erwarten gewesen, dass er Handlungseinschränkungen angeht (z. B. Widerstände seitens der Mitgliedstaaten gegen Reformvorhaben der Kommission), um auf diese Weise seine Position zu stärken.

Juncker und Schulz wurde vorgeworfen, aufgrund ihrer traditionellen integrationsfreundlichen Sichtweise »keine wirkliche Alternative«<sup>63</sup> geboten zu haben. Auch wenn mittels der LTA keine Aussagen zu den konkreten Politikinhalten ableitbar sind, legen die Befunde dieses Beitrags nahe, dass beide ihre (sofern die Kritik zutrifft) sehr ähnlichen Ziele auf sehr unterschiedliche Weise verfolgt hätten: Unter Schulz wäre eine aktivistischere und gegenüber anderen Akteuren – insbesondere wohl gegenüber den Mitgliedstaaten – konfrontativere Präsidentschaft zu erwarten gewesen als es in den nächsten Jahren unter den vornehmlich auf Vermittlungsbemühungen und Interessenausgleich setzenden Juncker der Fall sein dürfte.

### Zusammenfassung

Dieser Beitrag bietet eine vergleichend angelegte und systematischen Kriterien folgende Ermittlung von Führungsstilen von Präsidenten der Europäischen Kommission. Dabei unterscheidet sich der Beitrag in zweifacher Hinsicht vom vorliegenden Schrifttum. Neu in konzeptionell-analytischer Hinsicht ist die Nutzung der aus dem Bereich der theoriegeleiteten Außenpolitikforschung stammenden Führungsstilanalyse (*leadership trait analysis*). Bezüglich der ausgewerteten Quellen unterscheidet sich Beitrag von bisherigen Studien dadurch, dass er unter Nutzung des automatisierten Inhaltsanalyseprogramms

62 Valentina Popp, »Juncker wants fair deal for Britain« in: *EU-Observer*, <http://euobserver.com/political/124904>, 9. Juli 2014.

63 Grant, Juncker bedeutet Brexit, aaO. (FN 3).

*Profiler Plus* die Führungsstile von Kommissionspräsidenten auf der Grundlage von deren Sprechakten identifiziert. Die festgestellten Führungsstile der Kommissionspräsidenten von Delors bis Barroso lassen sich in weiten Teilen mit Befunden aus dem vorliegenden Schrifttum erhärten. Die abschließenden Ausführungen zu den Führungsstilen des designierten Kommissionspräsidenten Juncker und dessen größten Herausforderers Schulz illustrieren zudem, dass der Analyseansatz auch für Prognosen nutzbar gemacht werden kann.

### *Summary*

This article offers a comparative and systematic analysis of the leadership traits of several presidents of the European Commission. More specifically, this article offers a novel perspective on the subject matter in two regards. On the conceptual/analytical level, it uses the concept of leadership trait analysis (LTA), which is a well-established tool from the field of foreign policy analysis. In turn, regarding source material this article identifies the leadership traits of European Commission presidents based on their own speech acts. This is being done by employing the automated content analysis program *Profiler Plus*. The leadership styles that were established for the Commission presidents from Delors to Barroso can to a large extent be substantiated with findings from the existing literature. Moreover, the concluding discussion on the leadership styles of the Commission president designate Juncker and the main competitor for the post, Schulz, illustrate that LTA can also be employed for engaging in predictions.

*Klaus Brummer, Leadership Styles of European Commission Presidents*