

Ein ambivalentes Konzept

Über politische Führung

»Während des Spiels ist der Dirigent für die Menge im Saal ein Führer. Er steht an ihrer Spitze und hat ihnen den Rücken zugekehrt. Er ist es, dem man folgt, denn er tut den ersten Schritt. [...] Der Haufen im Saal wird durch ihn entführt. Während eines ganzen Werkes bekommen sie sein Gesicht nie zu sehen. Er ist unerbittlich, Rast ist nicht erlaubt. Sein Rücken steht immer vor ihnen, als wäre er das Ziel. Würde er sich einmal wenden, ein einziges Mal, der Bann wäre gebrochen. Der Weg, den sie gehen, wäre nicht mehr ein Weg, und sie säßen enttäuscht in einem unbewegten Saal. Aber man kann sich darauf verlassen, daß er sich nicht umwendet. Denn während sie ihm folgen, hat er vorne eine kleine Armee von Berufsspielern zu meistern. Auch hier hilft die Hand, aber sie gibt nicht nur Schritte an, wie für die Leute hinten, sie erteilt Befehle. [...] Diese oder jene Stimme weckt er plötzlich zum Leben durch eine ganz kleine Bewegung, und was immer er will, verstummt. So hat er Macht über Leben und Tod der Stimmen.«¹

In der charismatischen und bisweilen exzentrisch-überspannten Figur des Dirigenten hat Elias Canetti ein treffendes Bild für Führung und die Macht von Führern gefunden. Von den vielen vergleichbaren Bildern in der politischen Literatur – dem wirkmächtigen Bild vom klugen Steuermann in Platons *Politeia* über Niccolò Machiavellis *uomo virtuoso*, der ohne Zögern, aber durchaus mit historisch geschulter Weitsicht, bereit ist zu tun, was zur Gründung und Erhaltung politischer Macht notwendig ist, bis hin zu Max Webers »*Dennoch-Mensch*«,² der »gesinnungsethisch inspiriert, aber verantwortungsethisch diszipliniert«³ nicht nur ein Führer sein muss, »sondern auch – in einem sehr schlichten Wortsinn – ein Held«⁴ – ist Canettis Bild nicht zuletzt deshalb eines der anschaulichsten, weil Führung und Herrschaft hier klar unterschieden und zugleich in der Rolle des Dirigenten als miteinander verknüpfte Beziehungen dargestellt werden. Daher lohnt es sich, noch ein wenig bei diesem Bild zu verweilen.

1 Elias Canetti, *Masse und Macht* [1960], Frankfurt am Main 2010, S. 468 ff.

2 Kari Palonen, *Eine Lobrede für Politiker*. Ein Kommentar zu Max Webers »Politik als Beruf«, Opladen 2002, S. 139 (Hervorh. i. O.).

3 Hans-Peter Müller, *Max Weber*. Eine Einführung in sein Werk, Köln/Weimar/Wien 2007, S. 222.

4 Max Weber, »Politik als Beruf« [1919], in: ders., *Gesammelte Politische Schriften*, hrsg. von Johannes Winckelmann, 5. Aufl., Tübingen 1988, S. 505–560, hier S. 560.

Das Konzertereignis wird von Canetti als eine Art Versammlungsöffentlichkeit beschrieben, in der einer – der Führer – herausgehoben auf der Bühne steht; seinem Orchester – der Gefolgschaft – zugewandt führt er die Menge – das Publikum – im Saal. Die Beziehungen zwischen diesen drei »Akteuren« werden durch zwei hierarchische Relationen strukturiert, in deren Zentrum der Dirigent agiert: Dirigent und Orchester stehen in einem Herrschaftsverhältnis. Der Dirigent gibt Befehle, die vom Orchester strikt befolgt werden müssen. Ohne die Bereitschaft der einzelnen Musiker, den Befehlen des Dirigenten zu gehorchen, gäbe es kein Konzert oder doch nur ein sehr schlechtes, dem das Scheitern von Beginn an eingeschrieben wäre. Doch in aller Regel gehorchen die Orchestermusiker den Befehlen, denn der Erfolg des Dirigenten ist auch ihr Erfolg. Zudem gibt es eine klare Kompetenzhierarchie. Nur der Dirigent hat die vollständige Partitur im Kopf, »während die Musiker nur ihre Stimmen vor sich liegen haben«.⁵

Während Dirigent und Orchester in einer Befehl-Gehorsam-Beziehung stehen, die einer klar umrissenen Partitur folgt, ist der Dirigent für das Publikum ein Führer, dem Autorität zugeschrieben wird. Auch hier handelt es sich – zumindest in diesem Bild – um eine hierarchische Beziehung, denn der Dirigent eröffnet dem Publikum einen Weg, macht den ersten Schritt, und die Menge im Saal ist bereit, ihm freiwillig zu folgen. Die Hierarchie wird durch zwei weitere Aspekte markiert: Nicht nur die Initiative liegt beim Dirigenten, ihm kommt überhaupt der aktive Part zu, während das Publikum zwar innerlich bewegt werden soll, sich ansonsten aber während der Vorführung still zu verhalten hat. Ergänzt wird die klare Zuordnung von Aktivität und Passivität durch jene von Sichtbarkeit und Anonymität. Während der Dirigent herausgehoben auf der Bühne steht und das Orchester als Ganzes wie in seinen temporär hervorgehobenen Teilen sichtbar ist, bleibt das Publikum anonym. Es ist nichts anderes als eine undefinierbare Menge im dunklen Saal. Gleichwohl will und muss der Dirigent danach trachten, deren Gunst zu gewinnen, denn erzwingen kann er sie nicht. Seine Herrschaft erstreckt sich nur auf das Orchester. Die Dirigent-Publikum-Beziehung ist demgegenüber gerade keine Herrschafts-, sondern eine Führungsbeziehung, der trotz ihrer hierarchischen Verfasstheit die grundsätzliche Ungewissheit über den Ausgang des Konzert-Unternehmens anhaftet. Auf den Beifall am Ende der Vorführung aber ist das ganze Handeln des Dirigenten fokussiert. Ein »unbewegter Saal« wäre nicht nur eine Enttäuschung für das Publikum und somit auch für den Dirigenten selbst, vielmehr käme eine derartige Reaktion einer Verweigerung der Gefolgschaft durch das Publikum gleich und wäre eine Infragestellung seiner Autorität. Denn für den Dirigenten, so Canetti, entscheidet allein das Maß des Beifalls über seinen Sieg oder seine Niederlage.⁶

⁵ Canetti, *Masse und Macht*, S. 470.

⁶ Ebd., S. 469.

Als Gleichnis für politische Führung in der (liberalen) Demokratie sind diesem Bild allerdings Grenzen gesetzt. Denn weder lässt sich die moderne Partei-»Gefolgschaft« als bürokratischer Apparat professioneller Befehls-empfänger vorstellen, wie das Anfang des 20. Jahrhunderts noch Robert Michels in seiner *Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie*⁷ und im Anschluss Max Weber mit dem Konzept der »plebiszitär-charismatischen Führerdemokratie« getan haben,⁸ noch gleicht das demokratische Publikum einer anonymen Menge, die sich während der politischen Vorstellung still verhält. In der liberalen, pluralistischen Demokratie ist die Menge vielstimmig, und sie meldet sich unablässig zu Wort, macht Einsprüche oder auch Widerspruch geltend. Sie will vielleicht geführt, aber nicht verführt werden. Zudem fehlen in Canettis Bild die Konzert-Kritiker, also die Experten, Intellektuellen und Medieneliten. Dieser höchst disparaten Gruppe der Kritiker kommt unter modernen Bedingungen mediendemokratischer Vermittlung von Politik und der Anforderung einer strategischen, die »Weite des Raums« und die »Tiefe der Zeit« einbeziehenden Politik eine wesentliche Funktion zu. Denn diese politischen Mitspieler, die selbst nicht demokratisch beziehungsweise nicht majoritär legitimiert sind, beurteilen die Qualität der Vorstellung für das nicht im Konzertsaal anwesende demokratische Publikum und bestimmen damit wesentlich mit, welche Qualität dem aufgeführten Stück zugesprochen wird und welche Resonanz ihm im Weiteren beschieden sein wird.

Gleichwohl tritt in Canettis Bild des Dirigenten als Herrscher über das Orchester und als charismatischer Führer des Publikums der Unterschied zwischen Herrschaft und Führung deutlich hervor. Handlungstheoretisch lässt sich dieser Unterschied über die Unterscheidung zwischen Befehlen und Gehorchen einerseits und Führen und Folgen andererseits fassen. Während Herrschaft eine statische Beziehung meint, in der über klar festgelegte Rollendifferenzierungen und eingeübte Muster von Befehl und Gehorsam eine durch die Partitur vorgegebene Vorstellung realisiert wird, beschreibt Führung eine unsichere, in ihrem Ausgang nie berechenbare Bewegung, in der die Geführten temporär aus der passiven Rolle des unsichtbaren Publikums heraustreten und mit ihrem Beifall über den Erfolg des Unternehmens entscheiden, während der aktive Führer im Moment des Beifalls in

7 Robert Michels, *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie*. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens [1910], hrsg. von Frank R. Pfetsch, Stuttgart 1989.

8 Zur Konzeption der plebiszitär-charismatischen Führerdemokratie, die Max Weber in den verfassungspolitischen Schriften und in »Politik als Beruf« explizit empfiehlt, vgl. Grit Straßenberger, »Politische Führung bei Robert Michels, Max Weber und Joseph Schumpeter«, in: Harald Bluhm / Skadi Krause (Hg.), *Robert Michels' Soziologie des Parteiwesens. Oligarchien und Eliten – die Kehrseiten moderner Demokratie*, Wiesbaden 2012, S. 192–213.

die passive Rolle desjenigen fällt, dessen Leistung beurteilt wird. Damit ist das zentrale Problem politischer Führung in der Demokratie markiert.

Einerseits bedarf auch die Demokratie der Führung durch Eliten. Selbst bei der athenischen Verfassung, die bis heute als Modell einer Demokratie ohne politische Eliten gilt, handelte es sich keineswegs um eine führungslose Volksherrschaft. Thukydides hat dieses Missverständnis pointiert, als er angesichts der herausragenden Führungsrolle, die Perikles in der athenischen Demokratie spielte, urteilte: »So war es dem Namen nach Demokratie, in Wirklichkeit aber Herrschaft des ersten Mannes.«⁹ Andererseits – und auch darauf weist Thukydides an prominenter Stelle, nämlich in der »Leichenrede des Perikles«,¹⁰ hin – kommt den demokratisch gewählten Führungseliten zwar eine initiative Funktion zu, sie bedürfen aber der aktiven Unterstützung des Volkes, um das gemeinsame Projekt auch tatsächlich als ein gemeinsames anzugehen und zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen. Demokratische Führungseliten müssen sich immer wieder ihrer demokratischen Legitimationsbasis rückversichern. Ohne die Folgebereitschaft des *demos* beziehungsweise *populus* – oder präziser und in normativer Absicht formuliert: ohne die Bereitschaft der Bürger, in öffentlicher Beratung untereinander die politischen Vorschläge der Führungseliten als unterstützenswert anzuerkennen – können demokratische Eliten ihren Führungsanspruch weder erfolgreich behaupten noch praktisch realisieren.

Führung als Problem der Demokratie

Mit der Anerkennung des politischen Führungsanspruchs demokratisch legitimierter Eliten steht und fällt die liberal-demokratische Ordnung. Denn im Unterschied zu radikaldemokratischen Utopien wie zu illiberalen Modellen und autoritären Praxen demokratischer Herrschaft beruht die Autorität der liberalen Demokratie in normativer wie in stabilitätspolitischer Hinsicht darauf, dass der Spagat zwischen politischer Führung und demokratischer Selbstregierung gelingt. Dieser Spagat ist höchst voraussetzungsvoll, denn er verlangt eben nicht nur ein gut funktionierendes Institutionenarrangement, wie es der klassische Liberalismus in der These pointiert hat, dass selbst ein »Volk von Teufeln« (Immanuel Kant) gut regiert werden könne, wenn nur die politischen Institutionen vernünftig eingerichtet seien. Vielmehr bedarf die liberale Demokratie kompetenter Eliten und kompetenter Bürger, um ihrem normativen Selbstverständnis als einer sowohl konfliktiven als auch stabilen politischen Ordnung gerecht zu werden.

⁹ Thukydides, *Der Peloponnesische Krieg*, übers. und hrsg. von Helmuth Vretska, Stuttgart 1966, S. 182.

¹⁰ Ebd., S. 160–169.

Ebendieses Selbstverständnis wird gegenwärtig recht grundsätzlich in Frage gestellt. In Deutschland hat vor allem der Erfolg der AfD bei der letzten Bundestagswahl im September 2017 – in Sachsen wurde sie mit 27 Prozent der Zweitstimmen stärkste Kraft und ist aktuellen Umfragen zufolge zwischenzeitlich zur stärksten Partei in den ostdeutschen Bundesländern aufgestiegen¹¹ – erhebliche Schockwellen quer durch das bundesrepublikanische Parteiensystem ausgelöst und dessen politische »Gewissheiten« scheinbar so sehr erschüttert, dass einige Kommentatoren bereits das Ende der demokratischen Nachkriegsordnung gekommen sehen.¹² Zudem verweisen seit geraumer Zeit radikaldemokratische, aber auch moderate liberal-republikanische Autoren darauf, dass das normative Versprechen der liberalen Demokratie, widerstreitende Positionen einzubeziehen und zu integrieren, durch die realpolitische Praxis einer vornehmlich auf Konfliktvermeidung ausgerichteten Politik ausgehöhlt werde. Mit Blick auf die deutsche Politik bedeutet dies, dass das, was einmal als politische Ausnahme galt, nämlich die Große Koalition, inzwischen zum Normalfall der Politik zu werden droht. Die offensive Mitte-Orientierung der großen Volksparteien und die beachtliche Kompromissbereitschaft ihres politischen Führungspersonals haben den Eindruck entstehen lassen, dass es kaum noch alternative Politikangebote gebe und sich der legitime Raum des Dissenses beständig verkleinere, wenn nicht gar im Konsens der Großen Koalition verschwinde.

Flankiert wird diese Kritik an der konfliktaversen Praxis einer vage an der gesellschaftlichen Mitte orientierten Elitenpolitik durch wachsenden Unmut gegenüber der Europäischen Union.¹³ Diese betreibe – so lässt sich das mehr oder minder diffuse Unbehagen vieler Bürgerinnen und Bürger Europas an der EU auf den Punkt bringen – im eigentlichen Sinne nicht Politik, sondern erschöpfe sich in der Eigenlogik einer mehr oder weniger effizienten Verwaltung des Status quo; allerdings mit bisweilen erheblichen Konsequenzen für die in der Union zusammengeschlossenen Staaten. Der

- 11 »AfD liegt im Osten erstmals vor der CDU«, in: *Die Welt*, 6. 9. 2018; online unter: www.welt.de/politik/deutschland/article181445482/Deutschlandtrend-AfD-liegt-im-Osten-erstmals-vor-der-CDU.html [11. 9. 2018].
- 12 »Künast-Interview zu Köthen: >Die alte Bundesrepublik ist vorbei<«, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 11. 9. 2018; online unter: www.faz.net/aktuell/politik/inland/renate-kuenast-kann-horst-seehofer-nicht-mehr-ernst-nehmen-15781341.html [11. 9. 2018].
- 13 So heißt es in der proeuropäischen Erklärung der Grünen zur Zukunft der EU: »Mit ihrem Status quo geben wir uns nicht zufrieden, denn er beantwortet wichtige Probleme von heute nicht mehr. Zwar wurden die Defizite der Europäischen Integration breit debattiert, doch die Staats- und Regierungschefs waren nicht in der Lage, diese durch eine strukturelle Weiterentwicklung der EU zu beheben. Weil die EU aber so wertvoll und unabdingbar ist, wollen wir sie fortentwickeln und ihr auf diesem Weg auch wieder mehr Rückhalt bei den Bürgerinnen und Bürgern verschaffen.«, in: »Ja zu Europa – Mut zu Veränderung«, Grüne Erklärung zur Zukunft der EU, 09/2016; online unter: www.gruene-bundestag.de/fileadmin/media/gruenebundestag_de/fraktion/Fraktion_aktuell/Europaerklaerung.pdf [11. 9. 2018].

Eindruck, die nationalen Regierungen seien gegenüber »Brüssel« ins Hintertreffen geraten und die europäische Polittechnokratie sei nicht nur ein Orchester ohne Dirigenten, sondern genüge sich auch als Publikum weitgehend selbst, wurde nicht zuletzt durch die demokratisch nur unzureichend legitimierte Euro-Rettungsschirm-Politik noch einmal verstärkt.

Innenpolitisch war es vor allem der Umgang mit der sogenannten Flüchtlingskrise im Sommer 2015, die der populistischen Anti-Establishment-Politik einen nie dagewesenen und bis heute anhaltenden Zulauf beschert hat. Hatte die Große Koalition unter Angela Merkel zuvor relativ geräuschlos regiert, markierte die »Flüchtlingspolitik« der Kanzlerin eine Zäsur. Die Kontinuität der Interessen-Politik wurde durchbrochen durch das doppelte Bekenntnis der Kanzlerin, Deutschland sei innerhalb der Europäischen Union in der Position einer verantwortlichen Führungsnation und Deutschland sei willens und imstande, dieser Führungsverantwortung durch eine den Menschenrechten verpflichtete und für Einwanderung offene Migrationspolitik gerecht zu werden.

Dieser neuen politischen »Partitur« der »Dirigentin« mochten weder das »Orchester« der beiden Regierungsparteien noch substantielle Teile des demokratischen Publikums fraglos folgen. Im Kreuzfeuer der sich daran entzündenden Kritik und medienwirksam inszenierten Proteste stand nun nicht mehr allein die bis dahin relativ unumstrittene, aufgrund ihrer nüchternen Sachpolitik und ihrer Moderations- beziehungsweise Kompromissfähigkeit geschätzte Kanzlerin. Vielmehr waren jetzt auch ihr Kabinett und, damit verbunden, die beiden in der »Groko« verschwisterten Volksparteien betroffen, die teils drastische Verluste an Wählerstimmen hinnehmen mussten. Weiter radikalisiert wurde diese anfänglich themenspezifische Kritik durch populistische Bewegungen, deren Führungsfiguren es seither gelingt, die wachsende Entfremdung zwischen politischer Führung und Volk zu kanalisieren, virulente antielitäre Stimmungen zu schüren und diese zumindest verbal bis zur »Systemfrage« zuzuspitzen.

Seite 1 bis 6 von 13 Seiten.

Den kompletten Text finden Sie im

Mittelweg 36, Heft 6 | Dezember 2018 / Januar 2019

Christoph Michael, Politikwissenschaftler, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Politische Wissenschaft der Universität Bonn.

Grit Straßenberger ist Professorin für Politische Wissenschaft an der Universität Bonn.