

Helmut Kohl
zum Geburtstag

Politische Führung ist nötig und möglich

Wolfgang Bergsdorf

Am Anfang und am Ende der Kanzlerschaft Helmut Kohls hat die Verfassung der Bundesrepublik Deutschland jeweils eine neue Herausforderung bestanden. Die Ära Kohl begann mit einem erstmals geglückten konstruktiven Misstrauensvotum und sie endete mit der Abwahl der Regierungsparteien insgesamt. Auch das war ein erstmaliger Vorgang in der deutschen Nachkriegsgeschichte. Dazwischen lagen jene sechzehn Jahre, in denen Helmut Kohl mit großen Erfolgen die deutsche Politik dominierte. Viermal sicherten ihm diese Erfolge die Wiederwahl. Die Wiedergewinnung der Einheit Deutschlands und die irreversiblen Fortschritte bei der Einigung Europas sind darunter sicherlich die nachhaltigsten.

Das „System Kohl“

In dieser Zeit bildete sich der politische Führungsstil eines Kanzlers aus, der zunächst von seinen Freunden und später auch von seinen Gegnern als „System Kohl“ bezeichnet wurde – mit zwangsläufig unterschiedlicher Konnotation. Es war dann Mitte der neunziger Jahre Karl-Rudolph Korte, der die Formel in seiner Habilitationsschrift über die Kohl-sche Deutschlandpolitik wissenschaftlich adelte und sie so aus der parteipolitisch motivierten Kontroverse herauszog. Das „System Kohl“ kann heute als eine Regierungsmethode gekennzeichnet werden, die Politik nicht nur institutionell und materiell sieht, sondern sie auch als ein weit verzweigtes Netz persönlicher Loyalitäten begreift. Als erfolgreicher Minister-

präsident und als bereits langjähriger Vorsitzender seiner Partei, der er als Siebzehnjähriger beigetreten war, verfügte Kohl zu Beginn seiner Kanzlerschaft über ein ungewöhnlich dichtes Netz von persönlichen Kontakten, das ihm immer auch als Frühwarnsystem diente. Der systematische Kontakt, vor allem zur Basis, war Teil des „Systems Kohl“, das stets auch auf Hierarchieabhängigkeit bedacht war. Die für einen Kanzler obligatorische Gremienarbeit in Regierung und Partei ersetzte für ihn nie den direkten Dialog, das Gespräch in kleinem Zirkel oder aber die telefonischen Kontakte. Kohl war als Kanzler – und er ist es heute noch – ein Großmeister des telefonischen Gespräches. Korte hat in seinem Buch über die Deutschlandpolitik Helmut Kohls gezeigt, wie ihm dies – nach Internationalisierung seines Netzwerks ab 1973 – gerade 1989/90 bei der zielstrebigen Vorbereitung der deutschen Einheit zugute kam.

Wesentlich für den langjährigen Erfolg des „Systems Kohl“ war, dass sich Kohl als Bundeskanzler nie von Hierarchien hat gefangen nehmen lassen.

Hierarchische Positionen waren ihm wichtig, aber sie bedeuteten ihm nicht alles. Persönliches Vertrauen und Loyalität waren für ihn im Zweifel wichtiger als die Stellung. Dies kam vor allem in der Personalpolitik zum Ausdruck. Berühmt war sein kleines schwarzes Notizbuch, in dem er sich die Namen und Telefonnummern von Leuten zu notieren pflegte, die ihm irgendwann einmal positiv aufgefallen waren.

Kohls Metier war die Integration von unterschiedlichen Interessen, Positionen und Temperaturen. Als Bundeskanzler war er ein Meister der Zusammenfassung und Strukturierung von Ergebnissen, wobei er stets bemüht war, den Zeitpunkt der Entscheidung zu bestimmen. Über das *Timing* als Erfolgsvoraussetzung wird in der Politik viel geredet und in der Politikwissenschaft viel zu wenig geforscht. Es ist zu vermuten, dass nicht nur die Souveränität über die politische Agenda, sondern vor allem jene über den Zeitpunkt der Entscheidung ein wesentliches Element der politischen Führung ist.

Mit dem Begriff „System Kohl“ wird zwar eine Regierungsmethode beschrieben, die sechzehn Jahre lang sehr erfolgreich war, aber die Kanzlerschaft Kohls bestand nicht nur aus Technik – sie hatte auch eine intellektuelle und emotionale Substanz, die über den Erwerb von Macht und ihre Sicherung hinausging. Kohl hatte eine Vision, wie Deutschland in eine gesicherte Zukunft zu führen sei. Er hat bis 1989 alles vermieden, was als Hemmnis für eine künftige Wiedervereinigung seines Landes hätte wirken können, und er hat alles getan, um das Zusammengehörigkeitsgefühl der Deutschen zu stärken. Als sich die historische Chance für die Wiedervereinigung zeigte, hat er mit seinem 10-Punkte-Plan beherzt die Initiative ergriffen und den bei den Massendemonstrationen in der DDR erkennbaren Willen des Volkes zur Einheit Deutschlands innen- und außenpolitisch umgesetzt. Gleichzeitig hat er den europäischen Einigungsprozess kraftvoll nach vorn getrieben und durch die Konzeption einer gemeinsamen Währung irreversibel gemacht.

Aufmerksame Politikwissenschaftler in Europa wie in den Vereinigten Staaten vertreten in den letzten Jahren zunehmend die These, dass politische Führung unter den Bedingungen unserer hochkomplexen, von Medien immer stärker bestimmten Gesellschaft nahezu unmög-

lich sei. Es fehlen die Voraussetzungen, die die Entstehung von „Helden“ begünstigen, die über einen längeren Zeitraum als „Leitbilder“ fungieren könnten. Zu schnell sei der Wechsel von Themen und Personen, angetrieben durch den unersättlichen Neugkeitsbedarf der Medien.

Richtig ist zweifellos, dass es die pluralistische Gesellschaft schwieriger als früher macht, politische Führung auszuüben und auch wahrzunehmen. Richtig ist auch, dass politische Führung heute zusätzliche, vor allem auf die Medien bezogene Qualitäten verlangt.

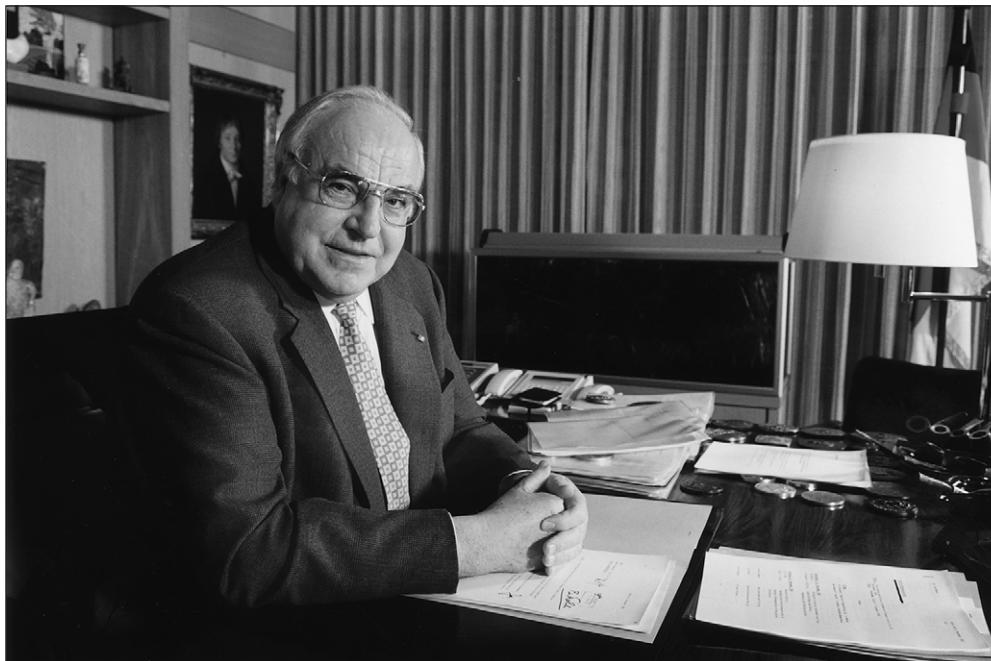
Führungsweise und Verantwortungsgefühl

1919 hat Max Weber in seinem berühmten Vortrag über „Politik als Beruf“ die Persönlichkeitsmerkmale für die Bewerber um politische Führung gekennzeichnet. Er benutzte hierfür drei Begriffe: Leidenschaft, Verantwortungsgefühl und Augenmaß. Hinzuzufügen wäre, dass politische Führung den Willen zu führen, zur Macht also, voraussetzt. Dies ist eine in der politischen Praxis erprobte und elaborierte Fähigkeit, die Helmut Kohl und seinem Nachfolger Gerhard Schröder zweifelsfrei attestiert werden können. Auch die drei Jahre alte Kanzlerschaft Gerhard Schröders gibt Anlass, über die Chancen politischer Führung unter den restriktiven Bedingungen der pluralistischen, postmodernen Gesellschaft nachzudenken, die durch nichts mehr gekennzeichnet zu sein scheint als durch das Feyerabendsche *anything goes*. Während Gerhard Schröder den bisherigen Erfolg seiner hoch entwickelten Selbstdarstellungsfähigkeit in den ihm ohnehin gewogenen Medien verdankt, schöpfe Kohl seine politische Kraft aus der Kontinuität seiner politischen Überzeugungen.

Natürlich hat Helmut Kohl einen guten Teil seines politischen Erfolgs auch dem Glück zu verdanken. Dies begann damit, dass er beim Wechsel von der Lan-

Helmut Kohl 1996 im Arbeitszimmer des Kanzleramtes.

Foto: Laurence Chaperon



des- auf die Bundesebene notorisch unterschätzt wurde. Es zeigte sich im Laufe der Jahre, dass Häme als Motiv der Kritik an der Beharrlichkeit eines politischen Langstreckenläufers nichts erreichen konnte. Im Gegenteil: Das Erinnerungsvermögen der Nachdenklichen an die Maßlosigkeit der politischen und journalistischen Angriffe lenkte die Aufmerksamkeit auf die Langfristigkeit und Zieladäquanz der Kohlschen Politik. Dass die Opposition viele Jahre lang die Beharrlichkeit Helmut Kohls als „Aussitzen“ verächtlich machte, mag verstehen, wer will. Es ist komisch, wenn die gleichen Leute heute die gleiche Methode als „Politik der ruhigen Hand“ glorifizieren.

Zeitgeistresistenz und Leidenschaft

Kohls politischer Weg und sein nachhaltiger Erfolg sind ein einziges Dementi der These, politische Führung sei heute un-

möglich. Sie ist vor allem dann und dadurch möglich, dass ein Politiker ein hohes Maß an Zeitgeistresistenz entwickelt. Zeitgeistresistent ist nicht der, der die Irrungen und Wirrungen des Zeitgeistes nicht zur Kenntnis nimmt, sondern jener, der sie sorgfältig registriert, um sich dann umso wirkungsvoller ihrem populistischen Druck entziehen zu können.

Als Bundeskanzler gab Helmut Kohl schon besonders früh, nämlich in der Nachrüstungsdebatte 1982/83, zu erkennen, dass er über diese Fähigkeit der Zeitgeistresistenz in reichem Maße verfügte. Mit dem Durchstehen dieser Debatte bekam er einen Schlüssel zur Lösung der deutschen Frage und ein wichtiges Instrument zur Förderung der europäischen Integration in die Hand.

Helmut Kohl hat vorgelebt, dass für den dauerhaften und langfristigen Erfolg Leidenschaft notwendig ist: Leidenschaft, die sich aus Zielgewissheit speist.

Jeder, der politische Führung anstrebt oder ausübt, muss vom Glauben an seine politische Wahrheit getragen werden, er muss für diese Wahrheit mit Sachlichkeit werben, er muss Unsachlichkeit als einen Kardinalfehler politischer Führung begreifen können. Helmut Kohls politische Leidenschaft gilt dem Nachweis, dass auch in einer pluralistischen und säkularisierten Gesellschaft Politik aus christlicher Verantwortung möglich und durchsetzungsfähig ist.

Das Webersche „Verantwortungsgefühl“ bedeutet, dass die politische Führung sich der beabsichtigten und auch unbeabsichtigten Folgen politischer Entscheidungen bewusst ist und auch die zunehmende Komplexität des Politischen als das begreift, was sie ist: als eine früher nicht bekannte Herausforderung an die politische Gestaltungskraft, die Wirklichkeitssinn mit Möglichkeitssinn und Möglichkeitssinn mit Wirklichkeitssinn verbinden muss. Helmut Kohl hat dieser Forderung durch eine hoch entwickelte Kunst des Kompromisses genügt, der in der Demokratie eine eigene Würde beanspruchen kann.

Augenmaß und Kampfbereitschaft

Augenmaß – die psychologische Kategorie Max Webers – verlangt Distanz zu allem und jedem, auch zu sich selbst. Diese Kategorie bedeutet Klugheit, Offenheit, Mäßigung und Maß, damit man die Wirklichkeit gelassen auf sich wirken lassen kann. Die Todsünde in der psychologischen Kategorie politischer Führung heißt Distanzlosigkeit, also die Unfähigkeit, zwischen sich und der politischen Realität den Abstand der Nachdenklichkeit zu setzen.

In der pluralistischen Demokratie gelingt politische Führung nicht ohne Kampfbereitschaft und Integrationsfähigkeit. Beide Begriffe scheinen einander zu widersprechen. Emotional bilden sie jedoch eine Einheit. Denn es gilt, die Ein-

heit der eigenen politischen Formation herzustellen und zu stärken, um so den Kampf mit der Konkurrenz mit vergrößerten Erfolgsaussichten aufnehmen zu können.

Vor allem in den Hoch-Zeiten der politischen Auseinandersetzungen, in den Wahlkämpfen, hat Helmut Kohl stets seine Fähigkeit unter Beweis gestellt, die eigenen Reihen zu schließen und sie so zum Erfolg zu motivieren.

Aber auch in der Spendenaffäre hat Helmut Kohl Kampfbereitschaft und Durchhaltevermögen bewiesen. Natürlich war es sein Fehler, zwei Millionen D-Mark an Spendenmitteln eingenommen und im Rechenwerk seiner Partei nicht ausgewiesen zu haben. Der monate-lange Generalangriff auf seine Person aber war parteipolitisch motiviert und sollte seine Kanzlerschaft im Nachhinein kriminalisieren, sie zumindest ins Zwielicht rücken. Zehntausende von Arbeitsstunden haben Untersuchungsausschuss und die Staatsanwaltschaft benötigt, um nichts zu Tage zu fördern, was als Indiz für die Bestechlichkeit Helmut Kohls und seiner Regierung hätte gewertet werden können. Wie er diese systematische Vorverurteilung durch die Mehrheit der so genannten Vierten Gewalt und die Mehrheit der Ersten Gewalt überstanden hat, verdient Respekt.

Historisches Bewusstsein

Unverzichtbar für die politische Führung schließlich ist eine historische Kategorie: Politische Führung in der Demokratie kann nicht darauf verzichten, den Kampf gegen die Erosion des historischen Bewusstseins vieler Zeitgenossen aufzunehmen. Damit ist nicht in erster Linie der Verfall des historischen Wissens gemeint – so beklagenswert dieser ist. Vielmehr muss an das immer stärkere Zurückweichen des Bewusstseins gedacht werden, dass unsere politische und geistige Existenz sich auf den Fundamenten der Vergangenheit

gründet und von ihnen getragen wird. Politische Führung verlangt deshalb auch die Klarstellung, dass unsere Geschichte einen kraftvollen Einfluss auf unser Tun und Denken ausübt, gleichgültig, ob wir dies wahrnehmen oder erkennen.

Es ist viel davon die Rede gewesen, dass das Studium der Geschichte keine Erkenntnisse biete für das richtige politische Handeln, denn jede historische Lage sei einzigartig und unwiederholbar. Allerdings ist darauf aufmerksam zu machen, dass die Beschäftigung mit Geschichte nicht in erster Linie dem Erlernen politischer Lösungstechniken dient, sondern dem Erwerb von Wissen über uns selbst. Wir müssen wissen, woher wir kommen, um zu verstehen, wer wir sind, damit wir erkennen können, wohin wir gehen. Was Lebenserfahrung für das private Leben leistet, vermag Geschichte für das öffentliche Leben zu geben. Man wird nicht unbedingt weise werden für immer, aber klüger für das nächste Mal. Die Nachkriegsgeschichte der Deutschen jedenfalls zeigt, dass es sehr wohl möglich ist, aus der Geschichte zu lernen.

Der politische Erfolg des gelernten Historikers Helmut Kohl hat deshalb nicht zuletzt damit zu tun, dass er politische Schlussfolgerungen aus der katastrophengebärenden Geschichte Deutschlands in der ersten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts gezogen hat. Dies kommt auch symbolisch zum Ausdruck. Dass es gelungen ist, den auf Kulturföderalismus pochenden Ländern zwei Geschichtsmuseen und eine zentrale Gedenkstätte abzutrotzen, ist allein seiner Hartnäckigkeit zu verdanken. Und auch das vom Bundestag beschlossene Mahnmal für die ermordeten Juden Europas verdankt sich seiner Initiative.

Leidenschaft, Verantwortungsgefühl, Augenmaß, Kampfbereitschaft, Darstellungskraft und Geschichtsbewusstsein bilden eine unauflösliche Einheit politischer Führungsqualitäten.

Dazu gehört auch die Fähigkeit, sich vom Pyrrhus-Prinzip der Politik nicht entmutigen zu lassen. Damit ist jenes eigentümliche Gesetz der Politik gemeint, das ihre augenscheinlichen Erfolge im öffentlichen Bewusstsein in so seltsamer Weise diminuiert. Als Beispiel mag die Kohlsche Formulierung von den „blühenden Landschaften“ dienen. Kohl hat seinerzeit nicht von *der* blühenden Landschaft im Singular geredet, die bald in den neuen Bundesländern entstehen würde, sondern er hat den Plural gewählt, um seine Vision zu kennzeichnen, nach der aus einer Vielzahl von lokalen Neuanfängen irgendwann größte blühende Regionen entstehen. Wer heute die neuen Länder mit offenen Augen und ohne parteipolitische Brille bereist, kann diese blühenden Landschaften schon überall erkennen. Immerhin hat der Bund sich die Rekonstruktion der Städte und Gemeinden und den Aufbau modernster Technologien bisher eine Billion Euro kosten lassen, was in der aktuellen Diskussion über die Finanzpolitik heftig übersehen wird.

Je erfolgreicher eine Regierung Probleme löst, desto geringer wird der Problemdruck und desto weniger werden diese schwer zu bewerkstelligenen Erfolge in der Öffentlichkeit wahrgenommen. Dagegen hilft nur Gelassenheit. Politische Führung verlangt von jedem, der erfolgreich sein will, geistige Unabhängigkeit und Unbeirrbarkeit.

Ohne Widerstandskraft gegen die mächtigen Strömungen des Zeitgeistes und des Konformismus, die vor allem durch das Fernsehen vorangetrieben werden, ist politische Führung nicht mehr denkbar. Mediale Performanz allein reicht nicht aus, um politische Führung über einen längeren Zeitraum auszuüben. Es ist der langfristige Erfolg, der in der Politik zählt und der einem Politiker seinen Platz in den Geschichtsbüchern einräumt. Das Urteil der Historiker braucht Helmut Kohl nicht zu scheuen.