

Paul Kevenhörster | Benjamin Laag

# Strategie und Taktik

Ein Leitfaden für das politische Überleben



**Nomos**

edition  
sigma



Paul Kevenhörster | Benjamin Laag

# Strategie und Taktik

Ein Leitfaden für das politische Überleben



**Nomos**

edition  
sigma



**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-4567-8 (Print)

ISBN 978-3-8452-8819-2 (ePDF)

edition sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft

1. Auflage 2018

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## Vorwort

Wer sich politisch engagieren oder eine politische Laufbahn einschlagen will, steht häufig vor folgenden Fragen: Unter welchen Voraussetzungen gelingen der politische Aufstieg und die erfolgreiche Amtsführung? Was bedeutet politische Führung? Wie vermeide ich durch meine Erklärungen und Aktivitäten unnötige Fehler, die auf vermeidbaren Missverständnissen und Gegenreaktionen anderer Akteure beruhen? Welchen Hindernissen oder Stolpersteinen muss ich ausweichen? Und welchen Umgang pflege ich mit gleichgesinnten Weggefährten und dem politischen Gegner? Hierzu finden sich in politikwissenschaftlichen Lehrbüchern nur zaghafte Hinweise – wenn überhaupt. Und doch sollte die Politikwissenschaft diesen Fragen nicht ausweichen.

Wir haben daher den Studierenden an der Universität Münster wiederholt Gelegenheit gegeben, sich mit den Empfehlungen der Klassiker strategischen und taktischen Denkens eigene Antworten auf diese Fragen zu erarbeiten und diese am Beispiel aktueller Skandale zu prüfen. In den häufig kontroversen Diskussionen während mehrerer Seminare konnten daraus Hinweise auf Maximen strategischen und taktischen Verhaltens gewonnen werden, die für die Kunst des politischen Aufstiegs wichtig sind. So ergeben sich Ratschläge für die Planung des politischen Aufstiegs und die erfolgreiche Ausübung politischer Ämter. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse erscheinen Widerstände des politischen Aufstiegs vielfach in einem anderen Licht: etwa als Folgen der unvermeidlichen „Ochsentour“ politischer Karrieren und deren Eigengesetzten. Dies soll an aktuellen Beispielen des Werdegangs prominenter Politiker illustriert werden. Hieraus lassen sich Hinweise auf die Kunst der politischen Durchsetzung, die Rolle politischer Berater, die Eignung politischer Führungsgrundsätze und die Handlungsschranken ableiten, die sich etwa aus dem „ehernen Gesetz der politischen Loyalität“ ergeben. So geraten auch die Probleme ins Blickfeld, die aus dem Management politischer Skandale folgen.

In dem vorliegenden *Leitfaden für das politische Überleben* zeigen wir diese Fragen anhand zahlreicher aktueller Beispiele auf

und untermauern die daran geknüpften politischen Empfehlungen mit den Aussagen der Klassiker politischer Strategie und Taktik. Wir hoffen, damit eine praktisch hilfreiche Orientierung für den politischen Aufstieg in der Wettbewerbsdemokratie vorzulegen. Bei der Erarbeitung dieses Leitfadens waren uns – neben den Studierenden – folgende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts für Politikwissenschaft mit Rat und Tat besonders behilflich: Dr. Jens Taken, Sarah Czichowsky, Jan-Niclas Gesenhues M.A., Lukas Jerg M.Sc. und Lena Siepker. Wesentliche Anregungen für den Aufbau und die Gliederung hat zudem Dr. Peter Brück beige-steuert. Für fehlerhafte oder missverständliche Darstellungen aber bleiben die Autoren selbst verantwortlich, die natürlich darauf hoffen, dass das Ergebnis ihrer Arbeit eine nützliche Orientierungshilfe für politisch ambitionierte Bürgerinnen und Bürger darstellt.

Münster und Bonn, im Oktober 2017

*Prof. Dr. Paul Kevenhörster*

*Dr. Benjamin Laag*

# Inhalt

<b>1. Strategie und Taktik: eine erste Orientierung</b>	<b>11</b>
1.1 Maximen politischen Verhaltens	11
1.2 Empfehlungen der Klassiker	12
1.3 Strategie und Taktik – die Anfänge	16
1.4 Strategisches Denken und Entscheiden	17
1.5 Politik der Verantwortung	21
1.6 Worin besteht der Auftrag des Politikers?	23
1.7 Das richtige Verhalten in der Politik	25
1.8 Von der Demaskierung der Macht	28
<b>2. Voraussetzungen des politischen Aufstiegs</b>	<b>33</b>
2.1 Karrieren in Netzwerken	33
2.2 Vorteile einer „Seilschaft“	34
2.3 Der Aufstieg Angela Merkels	35
2.4 Vom Nutzen der Fraktionsdisziplin	37
2.5 Der Fall Stoiber	40
2.6 Das System Kohl	42
2.7 Das Beispiel Obama	46
2.8 Fehler politischer Taktik	47
2.9 Die Auseinandersetzung mit dem politischen Gegner	49
<b>3. Grundsätze politischer Führung</b>	<b>55</b>
3.1 Die Rolle der Berater	58
3.2 Ratschläge für die Ausübung öffentlicher Ämter	60

3.3	Welche Führungsgrundsätze sind geeignet?	62
3.4	Das eherne Gesetz der Loyalität	66
3.5	Skandale – und wie man mit ihnen fertig wird	68
3.6	Ein Machtkampf in der CSU	74
3.7	Die politische Sprengkraft von Subventionen	76
3.8	Die Kunst der Verstellung	78
3.9	Strategisches Geschick	79
3.10	Außenminister Fischer in der Visa-Affäre	81
<b>4.</b>	<b>Die Kunst der politischen Darstellung</b>	<b>89</b>
4.1	Kanzleramt und Parteivorsitz	89
4.2	Das Gesetz politischer Selbstvermarktung	90
4.3	Von der Intrige und der Lüge	93
4.4	Ein Schüler Macchiavellis	96
4.5	Die Gefahr der Überreaktion	98
<b>5.</b>	<b>Der Abschied von der Macht</b>	<b>103</b>
5.1	Drohungen als Waffe	103
5.2	Hinweise für die Selbsthilfe von Führungskräften	105
5.3	Der schmerzhafteste Abschied von der Macht	106
5.4	Die Last des Gruppenzwangs in der Politik	109
5.5	Der Politikstil Angela Merkels	110
<b>6.</b>	<b>Zusammenfassung: Ratschläge für die politische Karriere</b>	<b>123</b>
6.1	Anforderungen	123
6.2	Verhalten in der Politik	124
6.3	Netzwerke	125

<i>Inhalt</i>	9
6.4 Umgang mit dem politischen Gegner	127
<b>7. Literaturempfehlungen</b>	129
Klassiker	129
Weiterführende Literatur	129





# 1. Strategie und Taktik: eine erste Orientierung

## 1.1 Maximen politischen Verhaltens

Worauf sollen sich Politiker bei der Planung ihres politischen Aufstiegs stützen? Wenn es ihnen darum geht, die Gesellschaft leistungsfähiger und gerechter zu gestalten, könnten sie sich auf Maßstäbe der *Verhaltensethik* berufen.<sup>1</sup> Diese Empfehlung berücksichtigt die Tatsache, dass Menschen in vorhersehbarer Weise irrational und unmoralisch handeln. In den vergangenen Jahren haben Probleme der *Angewandten Ethik* wachsendes Interesse auf sich gezogen. Damit sind Fragen nach der Reichweite menschlichen Handelns und der Eingriffstiefe menschlicher Interventionen verbunden. Zugleich wird das für eine Urteilsbildung erforderliche Wissen normativer Ethik in spezifischen Handlungsbereichen immer komplexer und spezialisierter.<sup>2</sup> Politiker sehen sich daher vor der Aufgabe, ihre Entscheidungen so zu strukturieren, dass ein verantwortliches, rationales Handeln möglich wird. Sie müssen danach streben, moralisch „blinde“ Flecken in das öffentliche Bewusstsein zu rücken. Diese Herausforderung wiegt umso schwerer, als Grundsätze der Moral im alltäglichen Leben mehr und mehr verblassen und gemeinhin nicht als konstitutiv für das politische Alltagsgeschäft oder den politischen Aufstieg gelten.

Diesem *Ethikschwund* können Politiker dadurch entgegenwirken, dass sie die Rahmenbedingungen für politisches Handeln ausgestalten, damit dieses anerkannten ethischen Mindeststandards entspricht.<sup>3</sup> Diesem Ziel dienen auch Hinweise auf klassische Maximen politischen Verhaltens, die bei der Bewältigung von Kon-

---

1 Vgl. Manuela *Lenzen*, Die Verbesserung des Menschen durch Ethik, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (1. Juni 2011) N3.

2 Vgl. Johann S. *Ach*, Angewandte Ethik, in: Detlef *Horster* (Hg.), Texte zur Ethik (Reclams Universal-Bibliothek 18905), Stuttgart 2012, 387.

3 Vgl. Max H. *Bazermann*/Ann E. *Tenbrunsel*, Blind Spots. Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It, Princeton/Oxford 2011.

flikten und der Verarbeitung von Skandalen hilfreich sein können – und bei dieser Gelegenheit stärker in das öffentliche Bewusstsein vordringen. Das strebt auch der hier vorgelegte Leitfadens für das politische Überleben an. Ausgehend von einem modernen Staatsverständnis wird Politik dabei als ein aktives Handeln verstanden, das auf die Beeinflussung staatlicher Macht, den Erwerb von Führungspositionen und die Ausübung von Regierungsverantwortung zielt.<sup>4</sup>

## 1.2 Empfehlungen der Klassiker

*Aristoteles' Ethik* ist vorrangig akteurs- und nicht regelbezogen: Gut ist, was eine tugendhafte Person in einer vergleichbaren Situation tun würde.<sup>5</sup> Sie stellt „Richtschnur und Maß für das Gute“ dar. Die handelnde Person findet daher in kritischen Situationen stets das rechte Maß. Denn zwischen Feigheit und Tollkühnheit stellt die Tugend der Tapferkeit das rechte Maß dar. Neben gesinnungsethischen gibt es aber auch verantwortungsethische Ansätze, deren Kern mit Max **Weber** folgendermaßen beschrieben werden kann:

*„Der Verantwortungsethiker [...] fühlt sich nicht in der Lage, die Folgen eigenen Tuns, soweit er sie voraussehen konnte, auf andere abzuwälzen. Er wird sagen: diese Folgen werden meinem Tun zugerechnet.“*<sup>6</sup>

Zugespitzt formuliert: Wie verhalte ich mich richtig, um mich in politischen Organisationen zu behaupten? Antworten auf diese Frage können wir Memoiren von Politikern entnehmen, Kommentaren der Medien und auch gewichtigen „Sonntagsreden“, deren Empfehlungen stets unvermeidlich, aber oft schwer verdaulich sind. Im Folgenden geht es aber nicht um ethische Standards allein, sondern um gesichertes Erfahrungswissen: Mit welchem Verhalten – so sollte sich der politisch ambitionierte Bürger fragen –

4 Vgl. Klaus *Schubert*/Martina *Klein*, Das Politiklexikon. Bonn <sup>3</sup>2003, 223.

5 Vgl. Detlef *Horster*, Tugendethik und moralische Motivation, in: ders. (Hg.), Texte zur Ethik (Reclams Universal-Bibliothek 18905), Stuttgart 2012, 52.

6 Max *Weber*, Politik als Beruf, Stuttgart 1992 [1919], 71.

löse ich welche Reaktionen aus? Wie kann ich ein politisches Amt erringen und wie kann ich es behaupten? Erfahrene Politiker schweigen sich hierzu aus, und auch Wissenschaftler haben hierzu über anspruchsvolle Problembeschreibungen hinaus nicht viel Nützliches anzubieten.<sup>7</sup> Wir müssen schon weit zurückblättern, um Ratschläge für den politischen Aufstieg zu erhalten, fast ein halbes Jahrtausend, zumindest aber 100 Jahre. Deswegen wollen wir den Versuch unternehmen, aktuelle Manöver im Ränkespiel der Politik aus der Sicht der Empfehlungen von Klassikern der Strategie und Taktik zu betrachten. Wer sind diese Ratgeber strategischen und taktischen Verhaltens in der Politik?

Der erste ist Baltasar **Gracián**, spanischer Jesuit des 17. Jahrhunderts, der als Rektor und Prediger in Saragossa und Madrid wirkte und im Jahre 1647 unter dem Titel *Oráculo Manual y Arte de Prudencia* (*Handorakel und Kunst der Weltklugheit*) eine Blütenlese von Sentenzen und Maximen seiner Zeit veröffentlichte. Arthur **Schopenhauer**, der deutsche Philosoph des Pessimismus, übersetzte diese Schrift 1832 ins Deutsche. **Gracián**s Schrift ist in der Folgezeit eine Fundgrube für hilfreiche Empfehlungen zum angemessenen Verhalten im gesellschaftlichen und politischen Alltag geworden – bis zum heutigen Tag.<sup>8</sup>

Der zweite Ratgeber ist Niccolò **Machiavelli**, Ratgeber der Medicis im Florenz des anbrechenden 16. Jahrhunderts und Befürworter einer republikanischen Ordnung. Der häufig als „Vordenker bürgerschaftlicher Tugend“<sup>9</sup> (Hannah **Arendt**) verkannte **Machiavelli** wird vor allem mit seinen beiden Standardwerken politischer Strategie und Taktik verbunden: *Il Principe* (*Der Fürst*)<sup>10</sup> und *Dis-*

---

7 Ausnahmen bestätigen die Regel: Vgl. Peter *Radunski*, *Aus der Politischen Kulisse. Mein Beruf zur Politik*, Berlin u.a. 2015; vgl. Michael *Philipp*, *Persönlich habe ich mir nichts vorzuwerfen. Politische Rücktritte in Deutschland von 1950 bis heute*, München 2007.

8 Vgl. Baltasar *Gracián*, *Handorakel und Kunst der Weltklugheit*, Stuttgart 1973 [1647].

9 Steffen *Kailitz*, *Niccolò Machiavelli, Il Principe*, Rom 1532, in: ders. (Hg.), *Schlüsselwerke der Politikwissenschaft*, Wiesbaden 2007, 277.

10 Vgl. Niccolò *Machiavelli*, *Der Fürst*, Frankfurt a.M. 1990 [1532].

*corsi* (Gedanken über Politik und Staatsführung)<sup>11</sup>. Demnach muss der Politiker zugleich „ein Fuchs sein, um die Schlingen zu kennen, und ein Löwe, um die Wölfe zu schrecken“<sup>12</sup>. **Machiavelli** ist fasziniert von entscheidungsfreudigen und durchsetzungsfähigen Tatmenschen.<sup>13</sup> Sein Typus eines starken Mannes gilt als heldenhaftes Vorbild. Dieses zeichnet sich durch fünf Eigenschaften aus:

1. Tatkraft,
2. Entscheidungsfreudigkeit,
3. Durchsetzungsfähigkeit,
4. Klugheit und
5. Augenmaß.

**Machiavellis** „Ästhetik des Bösen“ hat die Bedeutung des Scheins erkannt: In einer Welt ohne göttliche Legitimation ist der Herrscher von Schein und Repräsentation abhängig: „*Das Sein ist unerheblich, der Schein ist alles.*“<sup>14</sup>

Der dritte ist der deutsche Soziologe Max **Weber**, der im Revolutionswinter 1919 an der Universität München einen Vortrag über *Politik als Beruf* hielt und diesen Vortrag zu einem Standardwerk für die Orientierung des Politikers im modernen Verfassungsstaat ausgebaut hat.<sup>15</sup> **Weber** zeichnet das Bild des Berufspolitikers in Anlehnung an angelsächsische Vorbilder und hebt bei der Frage nach den Handlungsgrundsätzen des Politikers den verantwortungsethisch handelnden Staatsmann hervor. Dieser ist in den politischen Betrieb und seine Dämonie verstrickt. Gleichwohl bedenkt er die Folgen seines Handelns und trifft in diesem Licht seine Entscheidungen – „*selbst wenn ihm diese Art der ethischen Bindung als die schwächere, minder absolute, ja dem Heil der Seele*

---

11 Vgl. ders., *Discorsi. Gedanken über Politik und Staatsführung* (Kröners Taschenausgabe 377), Stuttgart 1973 [1531].

12 Ders., *Der Fürst*, Frankfurt a.M. 1990 [1532], 87.

13 Vgl. Rüdiger *Voigt*, *Den Staat denken. Der Leviathan im Zeichen der Krise* (Staatsverständnisse 12), Baden-Baden 2014, 134f.

14 Ebd., 135.

15 Vgl. Max *Weber*, *Politik als Beruf*, Stuttgart 1992 [1919].