



Sonderheft 2020

**Wie Macht gemacht wird**

März 2020  
Wien und Kleve

Dieses Sonderheft wurde auf Initiative von und zusammen mit  
Dominik Meier und Dr. Christian Blum, Miller & Meier Consulting, erstellt.

# POLITICAL SCIENCE APPLIED

*Zeitschrift für angewandte Politikwissenschaft*

**Sonderheft**  
März 2020

## Wie Macht gemacht wird

### Herausgeber

**Prof. Dr. Jakob Lempp**, Hochschule Rhein-Waal  
[jakob.lempp@hochschule-rhein-waal.de](mailto:jakob.lempp@hochschule-rhein-waal.de)

**Dr. Angela Meyer**, Organization for International Dialogue and Conflict Management  
[angela.meyer@idialog.eu](mailto:angela.meyer@idialog.eu)

**Dr. Jan Niklas Rolf**, Hochschule Rhein-Waal  
[jan-niklas.rolf@hochschule-rhein-waal.de](mailto:jan-niklas.rolf@hochschule-rhein-waal.de)

### Mitherausgeber dieser Ausgabe

**Dominik Meier**, Miller & Meier Consulting  
[dmeier@miller-meier.de](mailto:dmeier@miller-meier.de)

**Dr. Christian Blum**, Miller & Meier Consulting  
[cblum@miller-meier.de](mailto:cblum@miller-meier.de)

### Redaktionsteam

**Dr. Reinhard Brandl**, Mitglied des Deutschen Bundestages

**Prof. Dr. Alexander Brand**, Hochschule Rhein-Waal

**Dr. Stephan Dreischer**, Sächsischer Landtag

**Gregor Giersch**, Organisation for International Dialogue and Conflict Management

**Dr. Elsa Hackl**, Universität Wien

**Dr. Frieder Lempp**, IÉSEG School of Management Paris

**Dominik Meier**, de'ge'pol – Deutsche Gesellschaft für Politikberatung

**Prof. Dr. Werner J. Patzelt**, Professor Emeritus

**Dr. Thomas Pfister**, Zeppelin Universität Friedrichshafen

**Dr. Hermann van Boemmel**, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

Kontaktadresse: **Organisation for International Dialogue and Conflict Management, Mumbgasse 6/27, 1020 Vienna, Austria**

Frei verfügbar unter: [www.psc.ae](http://www.psc.ae)

## **Politische Macht. Worauf es ankommt**

Erich Vad

*Erich Vad ist Brigadegeneral a.D. und war langjähriger militärpolitischer Berater von Angela Merkel, Gruppenleiter im Bundeskanzleramt und Sekretär des Bundessicherheitsrates. Heute ist der promovierte Historiker Dozent an Universitäten und Inhaber von Erich Vad Consulting, einer Unternehmensberatung in Grünwald bei München.*

### **Wettbewerb der Narrative**

Das Erringen von politischer Macht setzt in der Regel eine mehrheits- und öffentlichkeitswirksame Erzählung, ein politisches Leitnarrativ voraus. Die Idee einer gerechten Welt und des „Fair Trade“, die eines Europa als zivilgesellschaftliches Friedensprojekt oder als politischer Raum des guten, umweltbewussten Lebens mit Vorbildfunktion für die ganze Menschheit sind solche Erzählungen, die mehr oder weniger realitätsfest sind. In jedem Fall geht damit auch ein Legitimitäts- und Machtanspruch einher.

Politische Narrative sind immer Ausdruck der jeweiligen gesellschaftlichen Verhältnisse. Das Sein bestimmt das Bewusstsein – diese alte Erkenntnis von Karl Marx trifft auch hier zu. Zu einem vergleichsweise reichen, überalterten und schwachen Europa passen die hier vorherrschenden, bewahrenden Narrative ganz gut. Aufsteigende Mächte wie China, die aktiv das internationale System in ihrem Sinne verändern und gestalten, haben Narrative mit anderen politischen Schwerpunkten. Man darf nicht übersehen, dass wir uns in einem permanenten Wettbewerb der politischen Narrative befinden, in einem regelrechten „Kampf der Legitimitäten“ (Carl Schmitt). Dabei ging und geht es in der Regel nicht um Wahrheit, sondern um das Durchsetzen einer politischen Entscheidung. Helmut Kohls Entscheidung für den Euro löste bekanntlich den D-Mark-Mythos der Deutschen ab. Die alte Erzählung der Nachkriegszeit und des Wirtschaftswunders wurde in ein neues, sinnstiftendes Narrativ der Einbindung Deutschlands in Europa überführt. Auch das finanzpolitische Engage-

ment Angela Merkels für den Euro, ihr außenpolitisches Agieren in der Ukrainekrise und das umstrittene Offenhalten der Grenzen angesichts der europäischen Flüchtlingskrise muss man in dem Kontext eines pro-europäischen Narratives sehen.

Dabei darf ein deutsches Grundbedürfnis nicht übersehen werden, existentielle politische Fragen wie die der nationalen Sicherheit an multilaterale Organisationen wie die VN, EU oder die NATO abzugeben. Nach dem Motto: Die werden es schon machen und wir müssen uns nicht national positionieren. Dieser Multilateralismus, der Glaube an den gewaltlosen Dialog in der Politik und an die Verrechtlichung der internationalen Beziehungen ist leider zur Illusion geworden. Das Problem besteht heute darin, dass Deutschland in dieser Konstellation über kein tragfähiges, politisches Narrativ verfügt und international zunehmend als unberechenbar wahrgenommen wird.

Die alte deutsche Frage lautete: Wie bremst man die auf Hegemonie und Vormachtstellung ausgerichtete deutsche Politik in Europa aus? Die neue ist: Wie halten unsere politischen Partnernationen das aus, wenn eine der potentesten Wirtschafts- und Finanzmächte der Welt im Herzen des Kontinents sich diese Kultur der strategischen Zurückhaltung leistet, sich weigert, für Europa Führungsstärke zu zeigen?

### **Passion und Leadership**

Führende Politiker in Aktion leben und agieren leidenschaftlich, in einem speziellen „Flow“ und in einer nicht durchschnittlichen Bewusstseinslage. Das macht sie einerseits leistungsfähig und immun gegen Angriffe. Aber es gefährdet sie auch und verführt dazu, Fallen und Fallstricke zu übersehen, wenn die innere Bodenhaftung fehlt. Ich sehe noch die wunderschönen Bilder der Omanreise des Ehepaar Wulff vor mir, die gleichzeitig den Anfang vom politischen Ende des ehemaligen Bundespräsidenten einleiteten. Oder das Ehepaar zu Guttenberg auf seiner letzten gemeinsamen Afghanistanreise, das als ein nie vorher dagewesenes Medienereignis zelebriert wurde, bevor der damalige Verteidigungsminister im Sumpf der Promotionsaffäre unterging. Die

Beispiele zeigen, dass dem politischen Sturz oft die große politische Bühne vorausgeht. Von daher ist es zielführender, politische Konkurrenten nicht etwa in Kampagnen „fertig zu machen“, sondern ihnen im Gegenteil auf die große Bühne der Politik zu verhelfen. Schwache Charaktere verlieren dort schnell ihre Bodenhaftung. Früher oder später machen sie Fehler, stellen ihre Inkompetenz öffentlichkeitswirksam unter Beweis und erledigen sich damit selbst.

Demgegenüber überzeugen die politische Authentizität und Führungsstärke des damaligen grünen Außenministers Joschka Fischer. Trotz massiver Kampagnen hatte sich Fischer für seine jahrelangen politischen Jugendsünden im linksradikalen Frankfurter Milieu nie entschuldigt. Er sah sie als Teil seiner politischen Entwicklung an und stand dazu. Bei der Durchsetzung der deutschen Beteiligung an den Luftoperationen der NATO gegen Serbien im Jahre 1999 folgte er nicht einfach der Mehrheitsmeinung in seiner Partei, sondern hat sie gedreht und politisch von vorne geführt. Später sein deutliches Nein zum Irakkrieg der USA, die er für mich sehr eindrucksvoll gegenüber dem damaligen US-Verteidigungsminister Rumsfeld bei der Münchner Sicherheitskonferenz 2003 vortrug: das war deutsche Führungsstärke in der Sicherheitspolitik, auch, wenn man das politisch anders bewerten mag angesichts der damals schweren Belastung des transatlantischen Verhältnisses. Es war eine der wenigen, wenn auch umstrittenen, klaren Positionierungen in der Sicherheitspolitik, nicht die übliche sicherheitspolitische Trittbrettfahrerei Deutschlands im politischen Windschatten anderer.

Dagegen erscheinen viele Politiker von heute aus Sicht des Bürgers als austauschbar, ohne Ecken und Kanten, was es Populisten leicht macht. Man erkennt oft nicht den inneren Kompass, der sie leitet. Vielen fehlt der auch einfach. Es reicht ihnen die Rolle des „Partei-soldaten“. Das führt beim Bürger zu einem gewissen Frust. Dann ist starke politische Führung angesichts von Koalitionsregierungen in Deutschland nicht einfach, weil sie strukturell auf Dialog angelegt ist.

Überzeugende politische Führungspersönlichkeiten wie Helmut Schmidt fehlen in der deutschen politischen Landschaft. Der hätte sich

gewiss an Shimon Peres erinnert, der einmal in einem Gespräch mit Angela Merkel als damalige Oppositionsführerin richtigerweise feststellte: „There is no leadership without risk“.

Helmut Schmidt hätte gewiss als Bürgermeister bei den bürgerkriegsähnlichen G-20 Krawallen in Hamburg nicht in der Philharmonie gesessen, sondern hätte im Schanzenviertel von vorne geführt. Seine Führungsstärke beispielsweise bei der Hamburger Flutkatastrophe, gegenüber der RAF und bei der Flugzeugentführung in Mogadischu sowie mit Blick auf den NATO-Doppelbeschluss war einmalige Klasse.

Heute gibt es niemanden in der politischen Klasse, der international so viel Gewicht hat und vor allem anerkannt ist wie Angela Merkel. Ich war oft bei politischen Gesprächen dabei, wo sie immer und sehr schnell die intellektuelle Luftherrschaft hatte – um einen militärischen Terminus zu bemühen. Angela Merkel wird international gehört. Da ist innenpolitisch, insbesondere mit Blick auf die Flüchtlingskrise, nicht alles richtig gelaufen in den letzten Jahren. Aber die Frage ist angesichts der potenziellen Nachfolger berechtigt: welche Person mit vergleichbarer internationaler Führungsstärke soll unser Land nach ihr führen, insbesondere wenn es um die harten Themen der Politik geht?

Da reicht nicht mediale Sympathie. Da braucht es führungs- und durchsetzungsstarke Politiker mit einem klaren, inneren Kompass.

### **Berater**

Am besten erkennt man die Qualität politischer Führungspersönlichkeiten an der Auswahl ihrer Berater. Dies ist eine eigene, durch lange Erfahrung bewährte Einsicht, insbesondere nach Wahlen und politischen Machtwechseln, die erste Indikatoren des zu erwartenden politischen Erfolges oder Misserfolges liefert. Wenn der amerikanische Präsident schon seinen dritten Sicherheitsberater in kurzer Zeit „feuert“, dann sagt das viel über sein politisches Leadership aus. Wenn sie richtig „abheben“, innerlich und in den Umfragen, insbesondere, wenn Ihnen die Demut des politischen Amtes fehlt, sind politische Führungspersonen besonders gefährdet. Sie be-

dürfen dann bodenständiger, realistischer Berater, denen sie vertrauen. Ihre wichtigsten Kennzeichen sind neben fachlicher und menschlicher Kompetenz politische Loyalität und Verschwiegenheit.

Natürlich sind politische Berater immer potentielle „Bauernopfer“ oder „Brandmauern“ bei politischen Skandalen, Affären oder auch in schwierigen politischen Lagen. Das gehört zu ihrem Job. Damit muss jeder Berater leben. Angesichts des permanenten politischen Machtkampfes steht der Berater nicht in dem Maße wie der politische Führer im „Flow“ und ist in dem starken Maße psychisch involviert. Gerade bei hohen Beliebtheitswerten sind Politiker hochgradig gefährdet. Der Berater muss hier – ähnlich wie der Chef des Stabes gegenüber dem militärischen Befehlshaber im Gefecht – den klaren Kopf behalten. Er muss die scheinbar unbedeutenden kleinen Dinge sowie die berüchtigte, ständig zu aktualisierende „Unterscheidung von Freund und Feind“ (Carl Schmitt) im Blick behalten. Dazu gehören auch ambitionierte Parteifreunde. Die bekannte Steigerung von „Freund-Feind-Parteifreund“ beschreibt das. Für den Novizen im Politikbetrieb ist die Tatsache, dass sich die die heftigsten Kämpfe im eigenen politischen Lager abspielen, eine erste, überraschende Erfahrung. Die Nichtbeachtung dieses Zusammenhangs führt unweigerlich zum Sturz und in die Niederlage.

Neben Fachkenntnissen, politischem Finger-spitzengefühl und einem bodenständigen Realitätssinn sind vor allem bedingungslose Loyalität und Verschwiegenheit die *conditio sine qua non* politischer Beratung. Der in dem „Vorraum der Macht“ (Carl Schmitt) agierende Berater muss die wesentlichen, vor allem die riskanten Informationen der politischen Entscheidungsfindung im Blick und die Fäden in der Hand behalten. Auch in diesen unvermeidbaren Vorräumen der Macht mit ihren indirekten Einflussnahmen gibt es intensive Konkurrenz und Rivalität. Es geht dabei um inhaltliche Differenzen, aber auch um den ständigen Zugang zum politischen Entscheidungsträger. Ein gutes, bewährtes „Alter Ego“ hat oft das letzte Wort und ist – wenn er seinen Job gut macht – der in der Öffentlichkeit nicht präsente Anteilseigner, zuweilen auch der wahre Inhaber der politischen Macht.

### **Aussitzenkönnen**

Nicht über jedes politische Stöckchen springen und zu jedem Punkt etwas sagen! Eine wichtige Eigenschaft politischer Protagonisten ist unaufgeregtes Abwarten, das bekannte Aussitzenkönnen seit den Zeiten Helmut Kohls. Es liegt auch darin begründet, dass selbst die öffentlichkeitswirksamsten „Breaking News“ nur eine begrenzte Zeit interessant erscheinen und schnell von neuen Themen abgelöst werden nach dem Motto: „Die Karawane zieht weiter“. Das gilt bekanntlich nicht für alle Themen. Klimawandel und Flüchtlingskrise sind aktuelle Beispiele dafür. Überhaupt ist stunden- und oft nächtelanges Sitzenkönnen – nicht nur nach Parkinson in großen Räumen mit leeren Schreibtischen – eine wichtige physische Voraussetzung des Inhabers von politischer Macht. Nicht jedem ist es gegeben, stunden- und nächtelange Verhandlungen interessenorientiert zu führen, um in den frühen Morgenstunden schon aus Gründen der allgemeinen Ermüdung der Teilnehmer zu zielführenden Ergebnissen zu kommen.

Es ist zuweilen besser, politische Kritik im öffentlichen Raum stehen zu lassen, ohne explizit darauf einzugehen, Angriffe nicht sofort, sondern bei passender, späterer Gelegenheit und indirekt zu parieren, weil eine direkte Entgegnung den Angreifer aufwertet und das Thema unnötig medial verstärkt und verlängert.

In der Auseinandersetzung mit irrational agierenden Politikern ist es wichtig, in der Ruhe zu bleiben und das Interagieren in Anlehnung an ein Arzt-Patient Verhältnis zu gestalten, was die eigene Überlegenheit trotz persönlicher Anfeindungen zeigt. Gerade bei internationalen Konferenzen sollte man versuchen, es anderen zu überlassen, konfrontativ auf konfrontative Anfeindungen zu reagieren, um selbst die intellektuelle und moralische „Luft-herrschaft“ und Dominanz des Gipfels nicht in Gefahr zu bringen.

### **Innerer Kompass**

Innere Stabilität und ein klarer „innerer Kompass“ sowie ein Gespür für die Stimmungslage in der Gesellschaft garantieren in der politischen Auseinandersetzung das Halten des

politischen Kurses. Gerade bei konfrontativen politischen Themen ist das politische Kurshalten unabdingbar für den politischen Erfolg. Notwendige, objektive Kurskorrekturen dürfen dabei nach außen nicht so erscheinen oder so kommuniziert werden.

Wenn es nicht anders geht, kann man politische Kontrahenten mit schwierigen höheren Ämtern betrauen, in denen sie sich abarbeiten, ihre Qualifikation und ihr politisches Profil unter Beweis stellen müssen.

Hier geht es um das Überzeugenkönnen durch bessere, konsensstiftende Argumente, das Herstellen von Mehrheiten, aber auch um Manipulation, um eigene Interesse durchzusetzen. Führungskraft auf der internationalen Bühne erringt man durch Informationsvorsprung und fachliche Kompetenz bis ins letzte Detail und nicht durch häufiges Tuscheln mit seinem Berater und „Backseater“. Dabei spielen nachrichtendienstliche Informationen zu Personen und Themen eine ebenso bedeutende, nicht zu unterschätzende Rolle wie Digitalisierung, soziale Netzwerke sowie das hohe Tempo medialer Information und die Echtzeitkommunikation.

Das politische Gewicht auf der internationalen Ebene korrespondiert mit der jeweiligen Stärke oder Schwäche der eigenen politischen Position „zu Hause“. Von daher muss bei allem außenpolitischen Agieren immer der jeweilige innenpolitische Kontext gesehen werden, in dessen Rahmen der Protagonist handelt. Die anderen Gesprächspartner wissen, wie es um das eigene Ansehen und die innenpolitische Stärke steht.

### **Fazit: Machavellis wahre Schüler**

Macht in der Politik ist unausweichlich. Sie ist immer da. Wir sind gezwungen, damit umzugehen, ob wir es wollen oder nicht. Immer geht es bei der Machtanwendung darum, das Verhalten anderer im Sinne der eigenen Interessenlage zu steuern und zu verändern. Die Mittel dazu reichen von der echten dialogischen Überzeugung, über die Verschleierung eigener Intentionen und Interessen bis hin zu positiven wie negativen Sanktionen und auch unter Einschluss von Zwangsmaßnahmen und Gewalt. Immer geht es am Ende im Sinne Max Webers darum, „den eigenen (politischen)

Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen.“ Gleichwohl geht es in der praktischen Politik oft darum, kommunikativ den Eindruck der Verfolgung eigener, auch nationaler Interessen zu vermeiden.

Der perfekte Machiavellist ist nicht der, der sich auf Machiavelli beruft, sondern der, der in seinem politischen Handeln an keiner Stelle den alten Lehrmeister der Macht durchblicken lässt.

Es geht ihm darum,

- politische Konkurrenten nicht aktiv auszuschalten, sondern ihnen beim Scheitern zu helfen,
- politische Gegner nicht zu erledigen, sondern von ihren selbstverschuldeten oder initiierten Krisen zu profitieren,
- erfolgversprechende Narrative der politischen Konkurrenz zu besetzen, ehe sich der politische Gegner damit positioniert und vor allem
- geduldig und demütig abzuwarten, ja scheinbar zurückzutreten, um seinen politischen Herausforderer in die politische Bedeutungslosigkeit zu schicken und zu besiegen, ohne selbst als Akteur wahrgenommen zu werden.

Ganz im Sinne Lao Tze`s bestehen die effizientesten Formen der Machtausübung darin, dass man sie gar nicht bemerkt.